

Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung

von

Dipl.-Kfm. Bernd Richter

aus

Solingen

1968



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

Dipl.-Kfm. Bernd Richter

aus

Solingen

Über Wesen, Geist und Formen
der Verkaufsberatung



Referent: Prof. Dr. Georg Bergler

Korreferent: Prof. Dr. Fritz Klein-Blenkers

Tag der mündlichen Prüfung: 21.2.1968

Vorbemerkung

Der Ausdruck Verkaufsförderung und sein angelsächsisches Gegenstück Sales Promotion sind in Deutschland bereits seit längerer Zeit bekannt und vor allem in der Wirtschaftspraxis heimisch geworden. In den letzten Jahren haben sie zunehmend Eingang in den absatzwirtschaftlichen Sprachgebrauch gefunden. Allerdings werden diese Bezeichnungen nicht immer einheitlich benutzt, und die Vorstellungen, die jeweils mit ihnen verbunden werden, weichen häufig voneinander ab.

Daher hat sich die vorliegende Arbeit das Ziel gesetzt, einen Beitrag zur begrifflichen Klärung zu leisten. Es ist nicht beabsichtigt, den bereits vorhandenen Darstellungen über Mittel der Verkaufsförderung und deren Anwendung eine weitere hinzuzufügen, sondern es soll der Versuch unternommen werden, das Wesen der Verkaufsförderung zu deuten und, hiervon ausgehend, zu einer Begriffsbestimmung zu gelangen. Deshalb wird zunächst die Entwicklung der Verkaufsförderung in der amerikanischen und in der deutschen Literatur verfolgt. Danach wird auf Vorgänge und Wandlungen im absatzwirtschaftlichen Geschehen eingegangen, die ihrer Entstehung als Ursachen zugrunde liegen und deshalb zur Erklärung ihrer Eigenart beitragen können. In einem abschließenden Kapitel soll außerdem die Fruchtbarkeit der vorgetragenen Deutung demonstriert werden, indem unterschiedliche Formen behandelt werden, welche die Verkaufsförderung unter der Einwirkung bestimmter, in ihrem Wesen begründeter Einflußfaktoren annimmt.

Es sei dem Verfasser gestattet, an dieser Stelle seinen besonderen Dank gegenüber seinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Georg Bergler, zum Ausdruck zu bringen. Seinem Verständnis und seiner Aufgeschlossenheit für alle Entwicklungen der modernen Absatzwirtschaft

ist es zu verdanken, daß die vorliegende Arbeit entstehen konnte. Ebenso gilt der Dank des Verfassers Herrn Priv.-Doz. Dr. Ludwig Berekoven, der ihm in klärenden Gesprächen wertvolle Anregungen und Hinweise vermittelte.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorbemerkung	II
I. Die Entwicklung des Begriffes Verkaufsförderung in der Literatur	1
1) Die Entwicklung in der amerikanischen Literatur	1
a) Sales Promotion in der "klassischen" Marketing-Literatur	2
b) Die weitere Entwicklung bis 1948	6
c) Die Entwicklung bis 1960	16
d) Die Entwicklung nach 1960	27
e) Zusammenfassung der Ergebnisse	32
2) Die Entwicklung in der deutschen Literatur	36
a) Die deutsche Literatur von 1925 - 1945	37
b) Die Entwicklung nach 1945	43
c) Zusammenfassung	54
II. Entstehungsursachen der Verkaufsförderung	59
1) Vorbemerkung; Einschränkung der Betrachtung auf die Konsumgüterindustrie	59
2) Die allgemeine Marktentwicklung	60
a) Die steigende Schwierigkeit des Absatzes	60
b) Die Ausweitung der herstellerischen Absatztätigkeit	61
c) Die Verkaufsförderung als Ausdruck der erhöhten Absatzaktivität	64
3) Die Entwicklung im Bereich der Absatzwege	66
a) Die Abhängigkeit des Herstellers von der Leistung der Absatzmittler	66
b) Die Verstärkung des Interessengegensatzes zwischen Hersteller und Handel durch das Erstarken des Handels	73

	Seite
aa) Die Konzentration im Handel	73
bb) Das wachsende Selbstbewußtsein im Handel	79
cc) Die wachsende Bedeutung der Handelsmarken	80
c) Die Bestrebungen der Hersteller zur Beeinflussung der Leistung der Absatzmittler	83
aa) Herkömmliche Lösungen und ihre Nachteile	83
bb) Der Beitrag der Verkaufsförderung	91
d) Der Einfluß der Entwicklung der Selbstbedienung auf das Entstehen der Verkaufsförderung	98
4) Die Entwicklung im Bereich der herstellerischen Absatzorganisation	102
a) Verkaufsförderung zur Beeinflussung der Verkäuferleistung	102
b) Verkaufsförderung als Folge gewandelter Verkäuferaufgaben	106
5) Die Tendenz zur Angebotsdifferenzierung	111
a) Verkaufsförderung und die Einführung neuer Produkte	111
b) Verkaufsförderung als Zusatzleistung im Angebot	117
6) Die Notwendigkeit zur Ergänzung der Werbung	123
a) Verkaufsförderung als Mittel zur Umwerbung des Handels	123
b) Verkaufsförderung als Ergänzung der Massenwerbung	126
7) Verkaufsförderung als organisatorische Folge der Ausweitung der Absatzmaßnahmen	132

	Seite
III. Wesen und Begriff der Verkaufsförderung	140
1) Das Wesen der Verkaufsförderung (abgeleitet am Beispiel des Konsumgüterabsatzes)	140
a) Verkaufsförderung als absatzpolitisches Instrument	140
b) Wesensmerkmale des absatzpolitischen Instrumentes Verkaufsförderung	144
aa) Mittel der Verkaufsförderung	144
bb) Aufgaben der Verkaufsförderung	146
bb ₁) Die Beeinflussung der Leistung der Absatzorgane	146
bb ₂) Die Koordinierung und Ergänzung von Werbung und Verkauf	153
c) Verkaufsförderung als Ausdruck eines Gesinnungswandels	158
d) Zusammenfassung	161
2) Andere Träger der Verkaufsförderung	166
a) Verkaufsförderung durch Hersteller von Rohstoffen und Halbfabrikaten	166
b) Verkaufsförderung durch Handels- und andere Dienstleistungsunternehmen	171
3) Der Begriff der Verkaufsförderung	175
a) Versuch einer Definition	175
b) Abgrenzung zu anderen Begriffen	180
aa) Verkaufsförderung, Absatzförderung und Marketing	180
bb) Verkaufsförderung und Sales Promotion	186
cc) Verkaufsförderung und Werbung	188
dd) Verkaufsförderung und Verkauf	192
ee) Verkaufsförderung und Merchandising	194

	Seite
ff) Verkaufsförderung und Kundendienst	200
gg) Verkaufsförderung und Marketing-Verbund	207
IV. Formen der Verkaufsförderung	210
1) Allgemeine Einflußfaktoren	210
2) Der Einfluß der Ausgestaltung der Absatzorganisation	213
a) Der Umfang der Absatzorganisation	213
b) Das Verhältnis zwischen innerer und äußerer Absatzorganisation	214
c) Das Verhältnis zwischen eigener und fremder Absatzorganisation	217
3) Der Einfluß der Ausgestaltung des Warenweges	221
a) Die Länge des Warenweges	221
b) Die Breite des Warenweges	223
c) Die Art der Nachstufen	228
aa) Allgemeines	228
bb) Verkaufsförderung beim Großhandel	229
cc) Verkaufsförderung beim Einzelhandel	234
cc ₁) Allgemeines	234
cc ₂) Verkaufsförderung bei Großbetrieben des Einzelhandels	237
cc ₃) Verkaufsförderung bei Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels	240
dd) Verkaufsförderung bei mehrstufigen Handelsunternehmen und Zusammenschlußformen	244
4) Der Einfluß der Warenart	246
a) Allgemeines	246

	Seite
b) Der Einfluß einzelner Merkmale	247
aa) Der Verbleib der Ware	247
bb) Die Erklärungsbedürftigkeit	250
cc) Die Preishöhe	253
dd) Die Einkaufsverhaltensweise der Verbraucher	254
Schlußbetrachtung	258
Abkürzungsverzeichnis	IX
Literaturverzeichnis	X
Lebenslauf	

I. Die Entwicklung des Begriffes Verkaufsförderung in der Literatur

1) Die Entwicklung in der amerikanischen Literatur

Die ersten Anfänge der amerikanischen Marketingliteratur lassen sich bereits in den Jahren vor dem ersten Weltkrieg feststellen. Schon damals und auch während des Krieges erschienen Bücher und Aufsätze, die sich mit absatzwirtschaftlichen Themen befaßten ¹⁾. Diese frühen Schriften legten zwar einen Grund für die weitere Entwicklung, aber es scheint, als ob sie nur erste Ausgangspunkte und tastende Vorarbeiten waren ²⁾. Erst in den folgenden Jahren wurden Grundsätze des Marketing formuliert und gelangte man zu geschlossenen Gedankengebäuden, so daß BARTELS für 1920 - 1930 von einer "Periode der Integration" spricht ³⁾.

Deshalb soll auch hier die frühere Literatur unberücksichtigt bleiben und mit dem Versuch, der Entwicklung des Begriffes "Sales Promotion" (als des amerikanischen Gegenstückes zu Verkaufsförderung) in der amerikanischen

-
- 1) Einen Überblick gibt die ausführliche chronologische Bibliographie der Marketingliteratur bei BARTELS, Robert: The Development of Marketing Thought, Homewood, Ill., 1962, S. 238 ff. Vgl. ferner das umfangreiche Literaturverzeichnis bei SCHNUTENHAUS, Otto R.: Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927.
 - 2) vgl. LEITHERER, Eugen: Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur, Köln und Opladen 1961, S. 110: "Eine gewisse Vorarbeit in der Absatzforschung wird in Amerika vor und während des ersten Weltkrieges geleistet". KOCH, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebs, 1. Aufl., 1. Band, Berlin 1950, S. 39, bezeichnet die Jahre 1913 - 1917 als Pionierzeit, 1918 - 1920 als Übergangsperiode.
 - 3) BARTELS, Robert, a.a.O., S. 41. Vgl. auch DAVIS, Kenneth R.: Marketing Management, New York 1961, S. 15: "Marketing als besonderes Gebiet im Bereich der kaufmännischen Ausbildung entwickelte sich um 1910. Während der zwanziger Jahre wurden eine Reihe grundlegender Werke über Marketing geschrieben, und ein allgemeines Muster in der Ausbildung bildete sich heraus". (Alle Übersetzungen vom Verf.)

Literatur nachzugehen, erst in der Zeit begonnen werden, in der die bisher vorhandenen Ergebnisse und Ansätze zum ersten Mal zu systematischen Darstellungen verarbeitet werden. Dabei zwingt die große Zahl der Veröffentlichungen in der amerikanischen Literatur, auf einen vollständigen Überblick zu verzichten, dafür aber einige wichtig erscheinende Werke herauszugreifen und an ihnen beispielhaft zu demonstrieren, was jeweils unter Sales Promotion verstanden wird.

a) Sales Promotion in der "klassischen" Marketingliteratur

Die Jahre von 1920 - 1930 können wohl als die Zeit der "klassischen" Marketingliteratur bezeichnet werden. BARTELS nennt diesen Zeitraum "... die Goldene Dekade in der Entwicklung der Absatzwissenschaft ..." ¹⁾, KOCH spricht von einer "Periode der Reife", die um 1921 in der amerikanischen vertrieblichen Literatur eingesetzt hat ²⁾, und LEITHERER schreibt: "Von 1920 an erscheinen fundamentale Werke, welche die moderne Literatur bis heute kennzeichnen und von welchen einige auch in vielen Auflagen bis heute erschienen sind ..." ³⁾

Zu den wichtigsten Büchern dieser Periode gehört "The Elements of Marketing" von Paul T. CHERINGTON ⁴⁾, von dem LEITHERER sogar sagt, es stelle noch heute eines der vorzüglichsten Werke der Marketing-Literatur dar ⁵⁾.

1) BARTELS, Robert, a.a.O., S. 174

2) KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 39

3) LEITHERER, Eugen, a.a.O., S. 110

4) CHERINGTON, Paul T.: The Elements of Marketing, New York 1920

5) LEITHERER, Eugen, a.a.O., S. 114. Vgl. ferner CONVERSE, Paul D.: The Development of the Science of Marketing-An Exploratory Survey, in: Journal of Marketing, Volume X, No. 1, July 1945, S. 16. CONVERSE bringt hier die Ergebnisse einer Umfrage bei Marketing-Fachleuten aller Art. Bei den Antworten auf die Frage nach wichtigen und einflußreichen Marketing-Lehrbüchern ab 1920 wurde CHERINGTONS Buch sehr hoch eingestuft.

CHERINGTON folgt der funktionalen Betrachtungsweise; er bezeichnet als die zentrale Idee, nach der die Kapitel angeordnet sind, "... das Zurückführen der komplexen Formen des absatzwirtschaftlichen Mechanismus auf die Funktionen, zu deren Ausübung diese verschiedenen Einrichtungen sich entwickelt haben"¹⁾. Ein Abschnitt über Sales Promotion fehlt in diesem grundlegenden Buch, nicht einmal das Stichwort findet sich. Auch Paul D. CONVERSE erwähnt in seinem "Marketing: Methods and Policies" Sales Promotion nicht ²⁾.

Bei anderen Autoren findet sich der Ausdruck Sales Promotion zwar, doch wird er in einem ganz allgemeinen Sinne verstanden. Dies ist z.B. bei dem 1927 erschienenen grundlegenden Werk von MAYNARD-WEIDLER-BECKMAN der Fall ³⁾. Hier ist von "sales promotional efforts" die Rede, von "verkaufsfördernden Bemühungen" des Verkaufenden, die vom Standpunkt des Konsumenten aus günstig zu beurteilen sind, weil sie dazu führen, daß er besser informiert wird ⁴⁾. "Sales promotional efforts" wird gleichbedeutend mit "selling efforts" gebraucht und könnte vielleicht am ehesten mit "Absatzbemühungen" oder "Bemühungen zur Umsatzsteigerung" übersetzt werden.

In ähnlicher Bedeutung benutzt auch TOSDAL den Ausdruck, wenn er über die "Promotion of Sales in a Slack Period by Extension of Credit Terms" schreibt, also über die Umsatzsteigerung in einer schwachen Periode durch Erweiterung der Zahlungsbedingungen ⁵⁾; und in dem 1924

-
- 1) CHERINGTON, Paul T., a.a.O., S. VI
 - 2) CONVERSE, Paul D.: Marketing: Methods and Policies, 2nd, rev. ed., New York 1924 (1. Aufl. 1921)
 - 3) MAYNARD, Harold H., WEIDLER, Walter C., und BECKMAN, Theodore N.: Principles of Marketing, New York 1927. (Unter Federführung von BECKMAN erschien 1962 eine 7. Auflage. Vgl. BECKMAN, Theodore N., und DAVIDSON, William R.: Marketing, 7th ed., New York 1962)
 - 4) vgl. MAYNARD-WEIDLER-BECKMAN, a.a.O., S. 37
 - 5) vgl. TOSDAL, Harry R.: Problems in Sales Management, rev. ed., Chicago - New York 1926, S. 724

erschienenen und damals sehr einflußreichen ¹⁾ Buch von COPELAND findet sich Sales Promotion ebenfalls nur in sehr vagem Sinne ²⁾.

Eine gänzlich andere Bedeutung von Sales Promotion findet sich dagegen bei einer Gruppe von Autoren, zu denen u.a. Fred E. CLARK gehört. In seinen 1922 erschienenen "Principles of Marketing" finden sich zwar keine Ausführungen über Sales Promotion als solche, aber er behandelt in Kapitel 9, II neben der Werbeagentur auch die Sales-Promotion-Agentur. Hierüber sagt er: "Dieser Ausdruck ... bürgert sich für Einzelpersonen oder Firmen ein, die von außen zu einer Unternehmung kommen und versuchen, die Absatzgestaltung (marketing scheme) zu verbessern. Sales Promotion-Agenturen bemühen sich, die möglichen Märkte zu erforschen, festzustellen, ob die bestehenden Verkaufsmethoden den gegebenen Problemen gerecht werden, und gelegentlich den für die Verkaufsabteilung einer Firma Verantwortlichen Hilfe zu leisten" ³⁾. Nach dieser Beschreibung CLARKs wäre demnach unter einer Sales-Promotion-Agentur ein "Absatzberater" oder eine "Absatzberatungs-Agentur" zu verstehen, die Aufgaben der Markt- und Absatzforschung und der Absatzvorbereitung übernimmt. In der Tat spricht er auch in der 1942 erschienenen dritten Auflage seines Buches an dieser Stelle vom "Market Counselor", der mitunter auch unter der Bezeichnung "Sales Engineer" oder "Sales Promotion Agency" bekannt sei ⁴⁾.

-
- 1) vgl. CONVERSE, Paul D.: The Development of the Science of Marketing, a.a.O., S. 16
 - 2) vgl. COPELAND, Melvin Thomas: Principles in Merchandising, Chicago - New York 1924, 4th pr. 1926, S. 204 f.
 - 3) CLARK, Fred E.: Principles of Marketing, New York 1922, reprint 1929, S. 163 f.
 - 4) CLARK, Fred E., und CLARK, Carrie Patton: Principles of Marketing, 3rd ed., New York 1942, in der Ausgabe des United States Armed Forces Institute, 1944, S. 248

In dem Werk von DUNCAN ¹⁾ finden sich Ausführungen, die denen von CLARK ähneln. In dem Kapitel "Sales Organization" bringt DUNCAN einen kurzen Abschnitt über das "Sales Promotion Department". Seine Grundaufgabe ist es, den Umsatz des Unternehmens zu erweitern. Die spezifischen Aufgaben sind dann "... den Markt untersuchen, um den Absatz zu lenken, die Untersuchung neuer Ideen übernehmen, Informationen beschaffen, Informationen analysieren und dem Verkaufsleiter vorlegen" ²⁾. Nach diesen knappen Umrissen wäre die Sales-Promotion-Abteilung somit eine Stabsabteilung, die wie bei CLARK Aufgaben vorbereitender Natur zu erfüllen, insbesondere Marktforschung zu treiben hat ³⁾.

Auch in dem 1924 erschienenen "Handbook of Sales Management" von S. Roland HALL, das sich bemüht, einen Überblick und eine Zusammenfassung über die bisherigen Erfahrungen dieses Gebietes zu geben ⁴⁾, erinnert die Bedeutung, die Sales Promotion beigelegt wird, an die Darstellungen von CLARK und DUNCAN. HALL setzt Sales Promotion mit "Sales Engineering" gleich, wobei er unter "Engineering" die Fähigkeit versteht, eine benötigte Maßnahme zu planen, vorzubereiten und auszuführen ⁵⁾. Des weiteren unterscheidet er zwischen Sales Promotion und "Sales Making" und schreibt dazu:

1) DUNCAN, C.S.: Marketing: Its Problems and Methods, New York - London 1920, reprint 1922

2) DUNCAN, C.S., a.a.O., S. 414

3) vgl. KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 147, der in Anlehnung an das Sales-Promotion- oder Sales-Research-Department eine "Vertriebsabteilung" zur Erfüllung vorbereitender Aufgaben in die Vertriebsorganisation einführt.

4) HALL, S. Roland: Handbook of Sales Management, 1st ed., 5th impr., New York 1924. Im Vorwort heißt es auf S.V: "... bei der Fertigstellung dieses Buches hat sich der Autor bemüht, eher ein Berichterstatter und Herausgeber für ein Gebiet zu sein, das reich an Erfahrungen ist, als nur seine eigenen Ansichten über Verkäufertum und Verkaufsführung aufzuzeichnen".

5) vgl. ebenda, S. 33

"Der Unterschied zwischen einer Sales-Promotion-Abteilung und dem üblichen Typ der Verkaufsabteilung liegt in der Tatsache, daß die Verkaufsabteilungen sich gewöhnlich mit der Entwicklung einzelner Konten befassen, während die Sales-Promotion-Abteilung sich für die Gesamtheit der Konten interessiert. Die Sales-Promotion-Abteilung oder der Sales-Promotion-Mann studiert und untersucht Distributions- und Absatzprobleme und teilt die Resultate den leitenden Angestellten mit, die ihre Verkaufspläne auf diesen Ergebnissen aufbauen. Diese besondere Art von Arbeit umschließt das Gebiet statistischer Untersuchungen, das Schaffen neuer Methoden und Pläne, die Vorbereitung von Hauszeitschriften, Display-Werbung, Fachliteratur und Maßnahmen beim Handel (dealer promotion)" ¹⁾.

Aus der Gegenüberstellung des breiten Arbeitsfeldes von Sales Engineering und Promotion mit der täglichen Routinearbeit der Leitung der Verkaufsarbeit ²⁾ ergibt sich ebenfalls, daß Sales Promotion hier mehr als forschende und planende Vorbereitungstätigkeit verstanden wird.

Auch in dem bereits zitierten Buch von TOSDAL findet sich an anderer Stelle Sales Promotion in dieser Bedeutung, wenn er über die Trennung von Planung und Durchführung im Sales Management schreibt, daß derartige Planungsabteilungen im Verkaufsbereich relativ neu seien und mitunter "sales research"-, "sales planning"- und auch "sales promotion"-department genannt würden ³⁾.

b) Die weitere Entwicklung bis 1948

Auch in den folgenden Jahren finden sich zunächst noch die bereits bekannten Bedeutungen von Sales Promotion.

1) HALL, S. Roland, a.a.O., S. 38

2) vgl. ebenda, S. 39

3) vgl. TOSDAL, Harry R.: Problems in Sales Management, a.a.O., S. 6

So verwendet es z.B. LEARNED in seinem Buch ¹⁾ im allgemeinsten Sinne. Es handelt sich dabei um eines der in der amerikanischen Marketing-Literatur häufig zu findenden "case-books", und LEARNED bringt zwei Kapitel über Sales Promotion. Die Art der unter dieser Überschrift behandelten Fälle zeigt, daß er unter Sales Promotion alle Absatzbemühungen versteht, denn es werden u.a. Fragen der Verbraucherwerbung, des Reiseneinsatzes, der Gebiets- und Tourenplanung für Verkäufer, des Aufbaus einer freiwilligen Kette oder des technischen Kundendienstes behandelt.

Ähnlich erwähnt CONVERSE in "The Elements of Marketing" Sales Promotion nur im Zusammenhang mit den Werbekampagnen, die manche Industrieverbände für ihre Mitglieder durchführen ²⁾. Ein weiteres Beispiel dieser Richtung ist der Beitrag von WEBSTER ³⁾, der dem Begriff Sales Promotion anscheinend keinerlei besondere Bedeutung beimißt und ihn gleichbedeutend mit Advertising verwendet; denn er behandelt nur Fragen der Produktivgüterwerbung.

CLARK wiederum spricht auch in der 3. Auflage seiner "Principles of Marketing" noch von der "sales promotion agency", die auf dem Gebiete der Absatzforschung, -planung und -vorbereitung tätig wird ⁴⁾. An anderer Stelle allerdings verwendet CLARK den Ausdruck Sales Promotion in einem anderen Sinne: In einem Kapitel über die Beziehungen des Herstellers zu den Absatzmittlern, das in

-
- 1) LEARNED, Edmund Philip: Problems in Marketing, 1st ed., New York - London 1936
 - 2) vgl. CONVERSE, Paul D.: The Elements of Marketing, New York 1930
 - 3) vgl. WEBSTER, Forrest U.: Trends in industrial sales promotion and advertising, Industrial Marketing Series No. 6, New York 1930
 - 4) vgl. CLARK, Fred E., und CLARK, Carrie Patton, a.a.O. 3rd ed., S. 248

der ersten Auflage nicht enthalten ist, geht er auf die Probleme ein, die zwischen Großhändlern und Herstellern entstehen können, und nennt als mögliche Lösung eine Zusammenarbeit von Hersteller und Großhändler, bei der der Hersteller Tätigkeiten übernimmt, die auf den Verkauf seines Produktes an Einzelhändler oder Verbraucher oder beide abzielen. Neben Händler- und Verbraucherwerbung nennt er dabei auch die Lieferung spezieller "... Sales-Promotion-Mittel, wie Displays für den Einzelhandel oder Sonderangebote (special deals), die vom Großhändler aktive Zusammenarbeit verlangen..." ¹⁾.

Demgegenüber zeigen eingehendere Ausführungen bei anderen Autoren, daß dem Ausdruck Sales Promotion inzwischen mehr Bedeutung zugemessen wird, und daß man beginnt, sich intensiver mit ihm auseinanderzusetzen. EDWARDS und HOWARD gaben ihrem 1936 erschienenen Buch den Titel "Retail Advertising and Sales Promotion" und schreiben in der zweiten Auflage dazu: "Trotz des fast überall üblichen Gebrauchs des Ausdrucks Sales Promotion während der letzten Jahre hat es Meinungsverschiedenheiten gegeben, und gibt es sie bis zu einem gewissen Grade immer noch, was Sales Promotion genau ist" ²⁾. Sie selber fassen den Begriff sehr weit: "Sales Promotion umfaßt jede Maßnahme, die in irgendeiner Weise direkt oder indirekt zur Förderung gewinnbringender Verkäufe beiträgt. Sie ist deshalb ein umfassenderer Begriff als Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Merchandising, und kombiniert alle drei... Sie umschließt außerdem alle Verkaufs- und Kundendienstmaßnahmen, die in irgendeiner Weise den Verkauf der Waren beeinflussen. Sales Promotion

1) CLARK, Fred E., und CLARK, Carrie Patton, a.a.O., 3rd ed., S. 265

2) EDWARDS, Charles Mundy jr., und HOWARD, William H.: Retail Advertising and Sales Promotion, rev. ed., New York 1943, 18th printing May 1951 (1st ed. New York 1936), S. 480

könnte daher definiert werden als die Koordination von Öffentlichkeitsarbeit, persönlichem Verkauf und Kundendienst, um gewinnbringende Verkäufe zu fördern" ¹⁾.

Allerdings beziehen EDWARDS-HOWARD ihre Darlegungen nur auf die Einzelhandelsunternehmung; eine Einschränkung, die man auch berücksichtigen muß, wenn sie schreiben, daß die Erweiterung des Umfanges der Sales Promotion eine der weitreichendsten Entwicklungen im Einzelhandel während der vergangenen zehn oder zwölf Jahre gewesen sei. Deren Niederschlag sei das Entstehen der Sales-Promotion-Abteilung aus der Werbeabteilung von 1920 ²⁾: "Alle Läden haben schon immer irgendeine Form der Sales Promotion gehabt, gleichgültig wie sie genannt worden oder wie sie betrieben worden sein mag. ... die Koordination der verschiedenen Elemente der Sales Promotion unter einer zentralen Leitung oder Gruppe ist jedoch eine recht neue Entwicklung" ³⁾.

Außer mehreren Beispielen für die Organisation einer Sales-Promotion-Abteilung bringen EDWARDS-HOWARD noch "Zehn grundlegende Schritte bei der Sales-Promotion-Planung", doch sind diese so allgemein gehalten, daß sie über den Inhalt von Sales Promotion nichts Näheres auszusagen vermögen ⁴⁾. Die weite Auslegung, die EDWARDS-HOWARD für Sales Promotion geben, bringt keinen Fortschritt gegenüber MAYNARD-WEIDLER-BECKMAN, TOSDAL oder COPELAND ⁵⁾, wenn man ihn nicht darin sehen will, daß EDWARDS-HOWARD auf den Ausdruck als solchen eingehen. Während die früheren Autoren dem Ausdruck offensichtlich keine besondere Bedeutung beimaßen, kann man

1) EDWARDS-HOWARD, a.a.O., S. 481

2) vgl. ebenda, S. 480

3) ebenda, S. 481

4) vgl. ebenda, S. 489 ff.

5) s.o., S. 3 f.

in dem Bemühen von EDWARDS-HOWARD um eine Definition ein Anzeichen dafür sehen, daß der Ausdruck keine Selbstverständlichkeit mehr ist, sondern einen eigenständigen Inhalt zu bekommen beginnt, über den aber noch keine völlige Klarheit herrscht.

Was diesen Begriffsinhalt angeht, so ist die Erklärung von EDWARDS-HOWARD, "Sales Promotion umfaßt jede Maßnahme, die in irgendeiner Weise direkt oder indirekt zur Förderung gewinnbringender Verkäufe beiträgt" ¹⁾, kaum eine Neuerung. Neu ist dagegen, daß die Autoren es nicht bei dieser Aussage bewenden lassen, sondern präzisieren, indem sie diese Maßnahmen aufzählen und Sales Promotion definieren als Koordination gewisser absatzbeeinflussender Tätigkeiten des Unternehmens, nämlich der nicht-persönlichen Beziehungen zur Öffentlichkeit (publicity), des Verkäufereinsatzes (personal salesmanship) und des Kundendienstes (customer services) ²⁾.

Während EDWARDS-HOWARD ihre Aussagen über Sales Promotion nur auf das Einzelhandelsunternehmen bezogen, geht HOWARD hierüber hinaus und unternimmt es - wohl als Erster -, einen Gesamtüberblick über Sales Promotion zu geben ³⁾. Er beschreibt nach einem einleitenden Kapitel im ersten Abschnitt die Sales Promotion des Herstellers, dann die des Einzelhändlers, und behandelt in einem gesonderten letzten Abschnitt die institutionelle Werbung, die Hauszeitschrift und die Funkwerbung, weil diese Mittel auch für andere als Her-

1) EDWARDS-HOWARD, a.a.O., S. 481

2) ebenda, S. 481

3) vgl. HOWARD, Kenneth S.: Methods of Sales Promotion, New York 1940, S. 4. HOWARD schreibt dort, daß es zwar viele Artikel über Einzelfragen der Sales Promotion gebe, auch viele Bücher über Verkauf und Werbung, aber "... wenig ist geschehen, um alle Hauptformen von Sales-Promotion-Maßnahmen in einem einzelnen Buch, getrennt von Verkauf oder Werbung, zu behandeln. Dies ist der Zweck dieses Buches".

steller und Händler, z.B. für Banken, brauchbar seien ¹⁾.

HOWARD geht in seinem Buch von einem engeren Begriff der Sales Promotion aus. Über diesen Begriff und die Schwierigkeit seiner Abgrenzung schreibt er: Obwohl Sales Promotion ein gebräuchlicher Ausdruck geworden ist, gibt es noch keine Einigung über seine Bedeutung. "Einige Autoren benutzen den Ausdruck, wenn sie alle Absatzmaßnahmen erfassen wollen; andere verwenden ihn in viel engeren Sinngebungen, und für viele ist er nur eine vage Bezeichnung. In diesem Band wird Sales Promotion benutzt, um alle Absatzmaßnahmen zu umschließen, die nicht in die Kategorien des direkten Verkaufs, der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit fallen. Dies mag zwar eine negative Methodeder Einteilung sein, aber sie ist praktisch. Sie ermöglicht uns, unter dem Ausdruck Sales Promotion alle Maßnahmen zusammenzufassen, die zusätzlich zum eigentlichen Verkauf hinzutreten, mit Ausnahme derjenigen, die in den abgegrenzten Bereichen von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit liegen. Selbst dabei bleiben noch einige Grenzen, die nicht scharf gezogen sind" ²⁾.

Damit taucht eine Auslegung von Sales Promotion auf, die sich bei den bisher betrachteten Autoren noch nicht fand, nämlich Sales Promotion als gesonderte Tätigkeit, die neben Verkauf, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit steht und diese ergänzt. HOWARD hat auch konkrete Vorstellungen, wo diese Tätigkeit anzusetzen hat: Die Maßnahmen des Herstellers sind umfangreicher und können umfassen "... Sales-Promotion-Arbeit bei Verbrauchern, Einzelhändlern und den eigenen Verkäufern des Herstellers. Sie können auch Maßnahmen bei den Verkäufern von Großhändlern

1) HOWARD, Kenneth S., a.a.O., S. 5 f.

2) ebenda, S. 3

umschließen, wenn der Hersteller seine Produkte über Großhändler verkauft". Die Maßnahmen des Einzelhändlers sind dagegen begrenzter; für ihn entfällt die Bearbeitung der Handelsstufen: "Die Förderungsarbeit des Einzelhändlers ist beschränkt auf Absatzmaßnahmen gegenüber den Verbrauchern und auf Arbeit bei seinem eigenen Verkaufspersonal" ¹⁾. Nach diesem Grundgedanken sind auch die Methoden der Sales Promotion des Herstellers angeordnet, die HOWARD im ersten Abschnitt seines Buches behandelt: Kap. II - VI: Sales Promotion to Consumers; Kap. VII - IX: Sales Promotion to Retailers; Kap. X - XIV: The Manufacturer's Salesmen, während abschließend in Kap. XV noch kurz auf "The Jobber's Salesmen" eingegangen wird.

Bei der Durchführung dieses Ansatzes macht sich allerdings bemerkbar, daß HOWARDs Buch einer Serie praktischer Geschäftshandbücher entstammt ²⁾. Der Autor beschränkt sich im wesentlichen auf eine sehr praxisnah gehaltene und mitunter sehr stark ins Detail gehende Beschreibung der verschiedenen Mittel, ihrer Vor- und Nachteile und ihrer Besonderheiten in der Anwendung. Für eine Untersuchung über die Entwicklung des Begriffes Sales Promotion in der amerikanischen Literatur ist bei HOWARD das einleitende erste Kapitel wertvoll, in dem er seine Abgrenzung von Sales Promotion als besonderer, ergänzender Tätigkeit des Unternehmens vornimmt und deren mögliche Ansatzpunkte erläutert.

Der Fortschritt gegenüber den Darstellungen der "klassischen" Marketingliteratur scheint demnach bisher in der Herausarbeitung zweier Begriffsinhalte für Sales Promotion

1) HOWARD, Kenneth S., a.a.O., S. 5

2) McGraw-Hill Practical Business Manuals. Vgl. auch das Vorwort bei HOWARD; danach ist das Buch gedacht als Information für den Geschäftsmann, als Anregung für den Praktiker, als Überblick für den Studenten und als allgemeine Lektüre!

zu liegen. Für die weitere Fassung können die Ausführungen von EDWARDS-HOWARD als stellvertretend angesehen werden, für die engere Fassung gibt HOWARDs Buch Anhaltspunkte. Sales Promotion im Sinne von Absatzplanung, Absatzvorbereitung findet sich kaum noch.

Aber nicht nur in Büchern mehr praxisnahen Zuschnitts wie denen von HOWARD und EDWARDS-HOWARD ¹⁾ zeigen sich diese neuen Auffassungen von Sales Promotion. Auch die "Outlines of Marketing", ein Lehrbuch von AGNEW-JENKINS-DRURY, weichen z.B. von den älteren Darstellungen ab. Sie gehen ausführlich auf den Terminus Sales Promotion ein und gelangen zu drei Deutungen. Zunächst unterscheiden sie zwischen Sales Promotion des Einzelhandels und Sales Promotion des Herstellers. Über die erstere schreiben sie: "In den besten Geschäften ist immer ein gut abgerundetes Programm zur Förderung der Verkäufe vorhanden. Diese Programme weichen in den verschiedenen Läden voneinander ab, aber all die unterschiedlichen Verkaufsbemühungen werden 'Sales Promotion' genannt, denn dies ist definitionsgemäß 'die Koordination aller persönlichen und nicht-persönlichen Kräfte des Geschäftes, um durch eine wohlabgewogene Kombination geplanter und geeigneter Verkaufs- und Einkaufsmaßnahmen die gewinnbringenden Verkäufe zu fördern'" ²⁾.

Für die Sales Promotion des Herstellers wird dann wiederum ein engerer und ein weiterer Begriff gegeben: "Wege und Mittel zur Steigerung der Verkäufe, in welcher Richtung sie auch liegen mögen, machen im eigentlichen

1) Auch bei EDWARDS-HOWARD wird betont, daß es ein Buch für Studenten und Einzelhändler zugleich sei und von praktischer Art. Vgl. Foreword to the First Edition, by Kenneth COLLINS, in EDWARDS-HOWARD, a.a.O., S. VII

2) AGNEW, Hugh E., JENKINS, Robert B., und DRURY, James C.: Outlines of Marketing, 2nd ed., 6th impr., New York - London 1942 (1st ed. 1936), S. 89. (Die hier zitierte Definition ist übernommen aus der ersten Auflage von EDWARDS-HOWARD, a.a.O., New York 1936)

Sinne Sales Promotion aus, aber der Ausdruck hat gewöhnlich einen begrenzteren Umfang, wenn er in Fachkreisen benutzt wird Warenproben und -muster, das Herausgeben von Katalogen, Vorbereitung von Vorführungen in Läden, Ausarbeitung attraktiver Sonderangebote, Durchführung von Wettbewerben, Vorbereitung von Sales Manuals und Portfolios, gemeinsame Werbung mit Händlern wie auch die Lieferung von 'Händlerhilfen' sind die Tätigkeiten, die in der Regel von demjenigen wahrgenommen werden, der den Titel eines Sales-Promotion-Managers trägt" ¹⁾. Als weitere Aufgabenbereiche werden angeführt: Verkäufer und Händler mit dem Werbeprogramm vertraut machen; Unterstützung der Verkäufer und der Werbekampagne; Koordinierung von Verkauf und Werbung; Hinweise für Verkäufer gewinnen sowie Unterstützung des Einzelhandels beim "merchandising" ²⁾.

Sales Promotion des Einzelhandels und der weitere Begriff der Sales Promotion des Herstellers entsprechen sich dabei insofern, als in beiden Fällen unter Sales Promotion alle Maßnahmen verstanden werden, die die Verkäufe, den Umsatz fördern; eine Auffassung von Sales Promotion, die sich inzwischen bereits verschiedentlich feststellen ließ ³⁾. Immerhin ist bemerkenswert, daß auch AGNEW-JENKINS-DRURY die Sales Promotion des Herstellers und des Einzelhandels gesondert behandeln; bemerkenswert ferner der Hinweis auf die engere Bedeutung des Begriffes in der Praxis, die unter Sales Promotion einige spezielle Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfaßt. Die Wiedergabe der Ausführungen von HOWARD scheint diesen Hinweis zu bestätigen ⁴⁾, aber während HOWARD diese Tätigkeiten allgemein abzugrenzen versucht, begnügen sich AGNEW-JENKINS-DRURY mit Aufzählung und Beschreibung.

1) AGNEW-JENKINS-DRURY, a.a.O., S. 301

2) vgl. ebenda, S. 302

3) s.o. die Autoren MAYNARD-WEIDLER-BECKMAN, TOSDAL, COPELAND, LEARNED und EDWARDS-HOWARD

4) s.o., S. 11 f.

Die engere und die weitere Bedeutung von Sales Promotion, die AGNEW-JENKINS-DRURY anführen, sind es auch, die sich in den 1948 veröffentlichten Definitionen der American Marketing Association (AMA) wiederfinden. Hier wird Sales Promotion folgendermaßen definiert:

- "(1) Im spezifischen Sinne, jene Absatzmaßnahmen, die Verkauf und Werbung ergänzen und sie koordinieren und dazu beitragen, sie wirksamer zu machen, wie Displays, Ausstellungen, Vorführungen und andere nicht regelmäßig wiederkehrende Absatzbemühungen, die nicht zur täglichen Routine gehören.
- (2) Im allgemeinen Sinne umschließt Sales Promotion Verkauf, Werbung und ergänzende Absatzmaßnahmen."

Kommentierend wird dazu bemerkt, daß dies die vernünftigsten und gebräuchlichsten von den vielen verwirrenden und widersprüchlichen Anwendungsformen dieses Ausdrucks seien; weiterhin wird empfohlen, Sales Promotion möglichst im engeren, spezifischen Sinne zu gebrauchen ¹⁾.

Gegenüber AGNEW-JENKINS-DRURY wird also auf eine besondere Erwähnung der Sales Promotion des Einzelhandels verzichtet, es wird lediglich Sales Promotion im allgemeinen Sinne als Oberbegriff aller Absatzbemühungen (Verkauf, Werbung und Sonstiges) dargestellt. Die Behandlung der engeren Bedeutung von Sales Promotion beschränkt sich dagegen nicht wie AGNEW-JENKINS-DRURY auf eine Aufzählung verschiedener Maßnahmen, sondern versucht wie HOWARD, eine allgemeinere Umschreibung zu finden. Dies wird erreicht, indem man unter Sales Promotion eine Gruppe von Maßnahmen zusammenfaßt, die

1) vgl. Report of the Definitions Committee of the AMA, in: Journal of Marketing, Vol. XIII, No. 2, Oct. 1948, S. 214. Der Originaltext lautet: "(1) In a specific sense, those sales activities that supplement both personal selling and advertising and coordinate them and help to make them effective, such als displays, shows and expositions, demonstrations, and other non-recurrent selling efforts not in the ordinary routine. (2) In a general sense, sales promotion includes personal selling, advertising, and supplementary selling activities"

zwischen den beiden Hauptmethoden der Marktbeeinflussung, Werbung und Verkauf, steht und diese ergänzt, koordiniert und in ihrer Wirkung steigert. Es handelt sich nach dieser Definition vor allem um ergänzende Sondermaßnahmen, die nur in unregelmäßigen Zeitabständen anfallen.

c) Die Entwicklung bis 1960

Mit der offiziellen Definition der AMA scheint ein gewisser Orientierungspunkt in der Entwicklung des Begriffes Sales Promotion gegeben zu sein. Er scheint sich als Fachausdruck durchgesetzt zu haben, und in den folgenden Jahren nimmt das Ausmaß seiner Behandlung in der Literatur zu. Der Einfluß der AMA-Definitionen macht sich dabei zunächst stark bemerkbar, denn in vielen Darstellungen über Sales Promotion begegnet man ihren Formulierungen, oft mit nur geringfügigen Abwandlungen, wieder.

Ein Beispiel dafür ist die fünfte Auflage der "Elements of Marketing" von CONVERSE, die die engere Definition der AMA wörtlich übernimmt. Es wird aber darauf hingewiesen, daß die Abgrenzung von Sales Promotion, Verkauf und Werbung schwierig ist, und die Formulierung der AMA wird präzisiert: "Die wahrscheinlich am weitesten verbreitete Vorstellung von Sales Promotion betrifft die Maßnahmen, mit denen Herstellerunternehmen mit Groß- und Einzelhändlern zusammenarbeiten und ihnen in jeder möglichen Weise helfen, beim Verkauf der Produkte des Herstellers bessere Arbeit zu leisten". In einer Fußnote wird noch - unter ausdrücklicher Bezugnahme auf die AMA - die weitere Definition der Sales Promotion angegeben. ¹⁾

Ebenso übernimmt z.B. die fünfte Neuauflage des Werkes von MAYNARD und BECKMAN die engere Definition der

1) CONVERSE, Paul D., and HUEGY, Harvey, with the collaboration of MITCHELL, Robert: The Elements of Marketing, 5th ed., New York 1952 (1st ed. 1930), S. 639

AMA ¹⁾. Dieses Buch ist, wie auch das von CONVERSE, in seiner Gesamtanlage noch der "klassischen" Periode verhaftet und behandelt wie jenes die Sales Promotion unter der "klassischen" Funktion "Selling". Diese Funktion wurde üblicherweise in persönlichen Verkauf und Werbung untergliedert ²⁾ und wird nun um Sales Promotion erweitert.

MAYNARD-BECKMAN gehen dabei bereits sehr stark ins Einzelne, sie beschreiben auch den Zweck und die wichtigsten Einzelaufgaben von Sales Promotion. Deren Hauptzweck sehen sie in der Ergänzung und Verbindung der Arbeit von Werbung und Verkauf, die infolge ihrer unterschiedlichen Schwerpunkte eine Lücke im Absatzprogramm hinterlassen. Die Sales-Promotion-Abteilung" ... ergänzt die anderen beiden, indem sie deren Bemühungen koordiniert und das Absatzprogramm durch Aufrechterhalten der Verbindung mit Händlern und Verbrauchern abrundet" ³⁾. Die wichtigsten Einzelaufgaben hierzu sind: Werbung und Display am Orte des Verkaufs (mit den Hauptformen des Displays im Schaufenster und im Ladeninneren), Händlerhilfen sowie Mittel zur direkten Ansprache der Verbraucher (direct consumer stimulants). MAYNARD-BECKMAN weisen aber abschließend eindringlich auf die Schwierigkeit hin, Sales Promotion, Werbung und Verkauf voneinander abzugrenzen, und meinen, die wichtigste Rechtfertigung, Sales Promotion dennoch gesondert abzuhandeln, liege darin, daß deren Maßnahmen in größeren Unternehmen ebenfalls gesondert zusammengefaßt seien ⁴⁾.

-
- 1) vgl. MAYNARD, Harold H., and BECKMAN, Theodore N.: Principles of Marketing, 5th ed., revised by T.N. BECKMAN with the assistance of William R. DAVIDSON, New York 1952, S. 447
 - 2) vgl. z.B. CONVERSE, Paul D.: Marketing: Methods and Policies, a.a.O., S. 548: "Die beiden Hauptmethoden des Verkaufens sind persönliches Verkäufertum und gedrucktes Verkäufertum oder Werbung. (The two chief methods of selling are personal salesmanship and printed salesmanship, or advertising)".
 - 3) MAYNARD-BECKMAN, a.a.O., S. 447
 - 4) vgl. ebenda, S. 451

Zur weiteren Verfestigung der Vorstellungen über Sales Promotion dürfte ein umfangreiches Werk beigetragen haben, das 1950 erschien: "Sales Promotion" von Alfred GROSS und Dale HOUGHTON. Auch diese Autoren schließen sich in ihrer Definition der Sales Promotion an die AMA-Definition von 1948 an ¹⁾, doch bringen sie vor allem im ersten Kapitel Ergänzungen, die Entstehungsgründe und Aufgabenbereiche der Sales Promotion näher beleuchten.

GROSS-HOUGHTON stellen ebenfalls den unterstützenden Charakter der Sales Promotion heraus, wenn sie schreiben: Die Unternehmer sind "... nicht länger damit zufrieden, sich nur auf Verkauf und Werbung zu verlassen, sie sind sich bewußt, daß ein zusätzlicher Anstoß (additional 'push') nötig ist" ²⁾. Den Hauptgrund für die Notwendigkeit eines solchen "zusätzlichen Anstoßes" sehen sie in einer Lücke in der Absatzstruktur ³⁾, die durch die herkömmliche Absatzarbeit nicht geschlossen wird. Persönlicher Verkauf und Werbung reichen nicht aus, um die Arbeit der fremden Absatzorgane im Sinne des Herstellers zu beeinflussen. Es genügt aber nicht mehr, den Handel nur zur Aufnahme eines Produktes in sein Sortiment zu bewegen, sondern "der fortschrittliche Hersteller mit einem anerkannten Herstellungsprogramm strebt danach, seinen Einfluß auf jeder Absatzstufe auszuüben" ⁴⁾, um weniger auf die, von unterschiedlichem Können und auch Wollen getragenen, Absatzbemühungen des Handels angewiesen zu sein. Hier muß die Sales Promotion eingreifen, denn diese Bearbeitung des Handels geht über den Aufgabenbereich des Verkaufs hinaus. Dasselbe gilt für die Anwendung von Preisausschreiben, Zugaben und Probepackungen für die Verbraucher, die auch nicht mehr zur normalen Werbung gerechnet werden kann. Schließlich

1) vgl. GROSS, Alfred, und HOUGHTON, Dale: Sales Promotion, New York 1950, S. 6

2) ebenda, Preface, S. III

3) vgl. hierzu und im Folgenden ebenda, S. 3 ff.

4) ebenda, S. 5

gehört auch die Koordination von Verkauf und Werbung innerhalb der Absatzorganisation des Herstellers zum Bereich von Sales Promotion ¹⁾.

Entsprechend dieser Darstellung der Aufgaben der Sales Promotion gliedern GROSS-HOUGHTON ihr Buch folgendermaßen:

I. Teil: Arbeit mit der Absatzabteilung

1. Vorbereitung des Produktes für den Markt
2. Zusammenarbeit mit der Werbeabteilung
3. Zusammenarbeit mit der Verkaufsabteilung

II. Teil: Arbeit mit dem Händler

1. Hilfe für den Händler bei Organisation und Geschäftsführung
2. Maßnahmen am Orte des Verkaufs (Point-of-Sale Promotion)
3. Hilfe für den Händler bei der Werbung
4. Kunden in den Laden des Händlers bringen (Stimulating Dealer Traffic)
5. Schulung und Anregung der Angestellten des Händlers

III. Teil: Anregung des Verbrauchers

1. Zugaben
2. Wettbewerbe
3. Muster und Proben
4. Verbraucheraufklärung (Consumer Education)

Ein vierter Teil bringt sonstige Aspekte der Sales Promotion, nämlich die Hilfe von Wirtschaftsverbänden bei Sales Promotion, Sales Promotion im Export, Sales-Promotion-Forschung und Beispiele typischer Sales-Promotion-Programme.

Die Autoren bemerken allerdings, daß dieser große Themenkreis, den sie unter der Überschrift Sales Promotion behandeln, dem Wunsche entsprang, das Buch so umfassend wie möglich zu gestalten. Deshalb seien auch die Direkt-

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 5 f.

werbung, Verkaufsschulung und Sales-Promotion-Forschung erwähnt worden. Auch beziehe sich die populäre Vorstellung von Sales Promotion nur auf den zweiten Teil, auf die Verbindungen zwischen einem Unternehmen und seinen Händlern ¹⁾.

Der Wert des Buches von GROSS-HOUGHTON liegt in der Konzeption, die von einer bekannten Definition der Sales Promotion ausgeht und dann deren einzelne Aufgabenbereiche in klarer Folge gegliedert darstellt. Dies wie auch die Ausführlichkeit der Ausführungen, die dem Thema Sales Promotion hier wohl zum ersten Mal zuteil wird, lassen das Buch auch heute noch als wertvoll erscheinen ²⁾.

Ebenfalls 1950 erschien die erste Auflage des von John C. ASPLEY herausgegebenen "Sales Promotion Handbook". Es entstand aus dem früheren "Sales Manager's Handbook", indem aus diesem diejenigen Marketing-Funktionen ausgegliedert wurden, "... die ins Spiel kommen, nachdem die Verkaufsorganisation bereits arbeitet und in der Lage ist, aus geplanten Sales-Promotion-Leistungen Nutzen zu ziehen". Im ersten Teil des Buches soll die Gesamtplanung der verkaufsfördernden Maßnahmen behandelt werden und die Werkzeuge, die eingesetzt werden können. Der zweite Teil soll dann zeigen, wie diese Werkzeuge bei den verschiedenen Arten des Absatzes von Gütern oder Dienstleistungen am wirkungsvollsten angewendet werden können ³⁾. Die Durchführung dieses Ansatzes erfolgt in 41 Kapiteln, die in wenig geordneter

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., Preface, S. III

2) Eine zweite, dem Verfasser nicht zugänglich gewordene Auflage erschien 1961

3) vgl. ASPLEY, John C. (Ed.): The Sales Promotion Handbook, rev. 2nd ed, Chicago-London 1957 (1st ed. 1950), Foreword (Dieser Auflage entstammen alle folgenden Zitate; die 1965 erschienene 4. Auflage ist, soweit der Verfasser dies feststellen konnte, textlich weitgehend unverändert).

Reihenfolge die verschiedensten Stichworte behandeln. Im Gegensatz zu der klaren Anlage bei GROSS-HOUGHTON läßt sich hieraus kaum ablesen, welchen Umfang die Autoren der Sales Promotion beimesen.

Auch in ihren Ausführungen über den Begriff Sales Promotion lassen die Autoren des Handbuches eine klare Festlegung vermissen. Sie führen zunächst die weiteste Bedeutung an: "Im weitesten Sinne umfaßt Sales Promotion alle jene Funktionen, die mit dem Absatz eines Produktes zu tun haben - persönlicher Verkauf, Werbung und Maßnahmen zur Ausweitung des Marktes" ¹⁾. Der Trend gehe aber dahin, die Verantwortlichkeit für Sales Promotion in einer Abteilung zu zentralisieren, und in diesem Falle ist Sales Promotion "... die koordinierende Funktion zwischen persönlichem Verkauf auf der einen Seite und Massenwerbung und Public Relations auf der anderen" ²⁾.

Demgegenüber wird an der engeren Definition der AMA von 1948 bemängelt, daß sie zu offensichtlich Sales Promotion der Werbung unterordnen wolle, während die Entwicklung in die umgekehrte Richtung tendiere: "... die moderne Anwendung des Ausdrucks neigt dazu, die Werbung bei Handel, Verbrauchern und Industrie als einen Teil des gesamten verkaufsfördernden Programmes anzusehen. So haben wir es bei der Planung dieses Handbuchs gehalten" ³⁾. Daraus läßt sich entnehmen, daß die Autoren entgegen dem anfangs Gesagten nun doch eine weitere Auffassung vertreten.

Ferner wird an der AMA-Definition kritisiert, daß sie Sales Promotion zu sehr als "nicht regelmäßig wiederkehrende Verkaufsanstrengung" ansieht: "Sales Promotion unterscheidet sich nicht von irgendeiner anderen Form

1) ASPLEY, John C., a.a.O., S. 23

2) ebenda, S. 24

3) ebenda, S. 24

des Verkaufens, sie erfordert laufende Bemühung..."¹⁾. Wird hier Sales Promotion noch mit jeder anderen Methode des Verkaufens verglichen, so wird es zwei Seiten später auf eine gänzlich andere Ebene gehoben, wenn gesagt wird: "... Sales Promotion ist nicht so sehr eine Abteilung der Unternehmung als vielmehr eine Art und Weise geschäftlichen Handelns (a concept of doing business). Bei jedem erfolgreichen Unternehmen, das vom Verkaufen abhängt, sollte jeder ein Sales Promoter sein. Das Ziel vernünftiger Sales Promotion erstreckt sich daher über die bloße Anregung der Verkäufe hinaus darauf, jeden im Unternehmen verkaufsbewußt zu machen"²⁾.

Im Ganzen macht sich somit wohl bemerkbar, daß es sich bei dem "Sales Promotion Handbook" mehr um ein Buch für den Praktiker handelt. Es geht darin weniger um eine theoretische Klärung und systematische Darstellung als um Anregungen für die praktische Arbeit. Deshalb wird Beispielen und Bildern Raum gegeben, deshalb treten grundlegende Ausführungen gegenüber technischen Ratschlägen über die Gestaltung und Handhabung einzelner Mittel und Methoden zurück. Bemerkenswert bleibt dagegen die Tatsache, daß Sales Promotion offenbar bereits ein derartig gängiger Begriff geworden ist, daß ein so umfangreiches Werk über dieses Thema, wie es das Sales Promotion Handbook ist, veröffentlicht werden kann.

Dies wird auch dadurch unterstrichen, daß gleichfalls im Jahre 1950 ein "Sales Promotion Idea Book" veröffentlicht wurde, eine Sammlung von 684 Einzelbeispielen, die ursprünglich in "Printers' Ink" erschienen waren. Zur begrifflichen Weiterentwicklung wurde hier allerdings nichts beigetragen, sondern es sollten ebenfalls

1) ASPLEY, John C., a.a.O., S. 24

2) ebenda, S. 26

Anregungen für die Praxis gegeben werden. ¹⁾

Um die Mitte der fünfziger Jahre scheint dann die Diskussion um Sales Promotion einen weiteren Höhepunkt zu erreichen. KELLY wählte für einen Artikel in "Sales Management" die Überschrift "Verworren ... falsch angewendet ... falsch verstanden ... das ist Sales Promotion!" und schreibt, daß eine Klärung dieses "nebelhaften" Begriffes, mit dem jeder andere Vorstellungen verbinde, dringend nötig sei. Sein Beitrag hierzu besteht in der Wiedergabe der Ergebnisse einer Umfrage bei 44 Sales-Promotion-Managern über die Aufgaben einer Sales-Promotion-Abteilung, die lediglich zu einer Aufzählung wichtiger Mittel der Sales Promotion führt ²⁾.

Ein Indiz für das gestiegene Interesse an Sales Promotion ist sodann, daß "Printers' Ink" in der Nummer vom 26. Nov. 1954 ankündigte, daß fortan regelmäßig in der letzten Nummer jeden Monats Beiträge zu diesem Thema erscheinen sollten. Den Beginn machte ein Artikel von GELSTHORPE, der zur begrifflichen Klärung insofern beiträgt, als er die Formulierung, Sales Promotion solle die Werbung unterstützen und wirksamer machen, folgendermaßen ergänzt: Sales Promotion muß (in Verbindung mit der durch die Werbung geschaffenen Verbrauchernachfrage) beim Verbraucher am Verkaufsort den Kaufwunsch erzeugen; sie muß beim Händler den Wunsch erzeugen, das Produkt am Verkaufsort zu fördern; und sie muß bei den eigenen Verkäufern Begeisterung erzeugen ³⁾. Auch die Beiträge von NUTLEY und FREEMAN betonen die besondere Verantwortung der Sales Promotion für den Absatz am

1) vgl. o.V.: Sales Promotion Idea Book, New York 1950.

2) vgl. KELLY, William R.: Muddled ... Misused ... Misunderstood ... That's Sales Promotion!, in: Sales Management, 15. Jan. 1954, S. 36 f.

3) vgl. GELSTHORPE, Edward: Sales Promotion today, in: Printers' Ink, 26. Nov. 1954, S. 69

Orte des Wiederverkaufs und damit beim Handel ¹⁾).

In einer Auswahl von Definitionen aus Leserzuschriften findet sich dagegen wieder oft die von der AMA-Definition her geläufige Vorstellung, daß Sales Promotion Werbung und Verkauf zu koordinieren und ergänzen habe ²⁾).

Sodann muß im Rahmen der Beiträge, die sich mit Sales Promotion befassen und sich bemühen, zu einer Definition dieses Begriffes zu gelangen, die Arbeit "The Role of Sales Promotion" von FREY erwähnt werden ³⁾. FREY geht darin von der wachsenden Anerkennung und Aufnahme aus, die der Ausdruck Sales Promotion in Literatur und Praxis erfahren hat, und nahm dies zum Anlaß, wie KELLY auf dem Wege einer Umfrage zu einer Klärung des Begriffes zu gelangen.

Das erste Ergebnis seiner Fragebogen-Aktion war, daß bei 90 % der 232 Antworten zwischen Werbung und Sales Promotion getrennt wurde. Die Unterschiede wurden darin gesehen, daß bei der Werbung die Media zur Übermittlung der Werbebotschaft in der Regel nicht im Besitz des Werbungstreibenden sind, sondern daß ihre Benutzung zu festen Sätzen gekauft werden muß. Dagegen bedient sich Sales Promotion vorwiegend solcher Mittel und Einrichtungen, die das Unternehmen selbst kontrolliert ⁴⁾).

1) vgl. NUTLEY, H.P.: Sales Promotion defined as a national advertiser sees it, in: Printers' Ink, 31. Dec. 1954, S. 38: Sales Promotion und ihre Aufgabe bestehen, vom Standpunkt des Herstellers gesehen, darin, die Einzelhändler und ihr Verkaufspersonal dazu zu bewegen, alles zu tun, um die durch die Werbung geschaffenen Verkaufsmöglichkeiten auszunutzen.

vgl. FREEMAN, Arthur: Sales Promotion defined as a retailer sees it, in: Printers' Ink, 31. Dec. 1954, S. 39: Sales Promotion muß den Einzelhändler zu guter Zusammenarbeit bewegen und muß den Verbraucher am Verkaufsort beeinflussen.

2) vgl. o.V.: Sales Promotion defined, in: Printers' Ink, 28. Jan. 1955, S. 77 ff. Ebenso: BROWN, Richard: What is Sales Promotion?, in: Industrial Marketing, Vol. 40, No. 11, Nov. 1955, S. 116 ff.

3) FREY, Albert W.: The Role of Sales Promotion - 'plus' Ingredient of the Marketing Mix; The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire, Bulletin No. 19, Sept. 1957

4) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 4

Außerdem ist Sales Promotion meist kein unerläßlicher Bestandteil der Marketing-Aktionen, sondern ein ergänzender und abrundender, der ganz bestimmte individuelle Ziele verfolgt und meist in periodischen Stößen eingesetzt wird. Ein weiterer Unterschied zu persönlichem Verkauf und Werbung wurde in der Zahl der Angesprochenen gesehen: "Im Gegensatz zum persönlichen Verkauf, der sich in der Regel an Einzelpersonen wendet, ist Sales Promotion auf Gruppen gerichtet; aber im Gegensatz zur Werbung, die auf Massen von Menschen zielt, zielt Sales Promotion auf vergleichsweise kleine, gut abgegrenzte Gruppen" ¹⁾. Als diese Zielgruppen nennt FREY die eigenen Verkäufer des Unternehmens, die Absatzmittler (Groß- und Einzelhändler und deren Verkaufskräfte), die Konsumenten und "Sonstige" wie z.B. Ingenieure, Architekten oder Beamte ²⁾.

FREY faßt abschließend die Ergebnisse zusammen, indem er folgendes Bild von Sales Promotion zeichnet: Die Aufgabe von Sales Promotion ist im Grunde nichts anderes als die Steigerung der Wirksamkeit von "merchandising" ³⁾, Verkauf und Werbung. Während der Merchandising-Manager dafür sorgt, daß Produkt und Kundendienst vernünftig sind, findet der Sales-Promotion-Manager Wege, um sie attraktiver und als etwas Besonderes erscheinen zu lassen; auch die Werbekampagne wird durch Sales Promotion noch interessanter und ansprechender. Vor allem aber arbeitet der Sales-Promotion-Manager mit dem Sales-Manager zusammen, weil die Hauptmasse der Sales-Promotion-Tätigkeit auf die Verkäufer und die Absatzmittler des Unternehmens gerichtet ist. Hier schafft sie bessere Ausrüstung, bessere Schulung und mehr Unterstützung und sorgt so für Begeisterung und bereitwillige Mitarbeit, die von Stufe zu Stufe ansteckend wirkt und den Absatz steigert. Darüber hinaus

1) FREY, Albert W., a.a.O., S. 5

2) vgl. ebenda, S. 6

3) FREY versteht darunter alles, was mit den Produkten, den Preisen und dem Kundendienst des Unternehmens zu tun hat; vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 4

wendet sie sich aber auch direkt an die Konsumenten mit Zugaben, Mustern, Gutscheinen oder Preisausschreiben ¹⁾).

Hiervon ausgehend gelangt FREY zu folgender Definition:
"Sales Promotion ist jene Komponente des Marketing Mix, die laufend Mittel und Methoden entwickelt und anwendet, die diejenigen Mittel und Methoden, die von den anderen Komponenten bereitgestellt werden, verstärken und ergänzen und dadurch die Fähigkeit und den Willen der Verkäufer, Großhändler und Einzelhändler steigern, das Produkt eines Unternehmens zu verkaufen, und die Konsumenten begierig machen, es zu kaufen" ²⁾).

Einen gewissen Schlußstrich unter diese Entwicklung zogen die 1960 neu herausgegebenen Definitionen der AMA. Sie geben wiederum zwei Bedeutungen von Sales Promotion an:

- " (1) Im spezifischen Sinne, jene Absatzmaßnahmen außerhalb von Verkauf, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, die die Käufe der Verbraucher und die Wirksamkeit der Händler anregen, wie Displays, Ausstellungen, Vorführungen und verschiedene, nicht regelmäßige wiederkehrende Absatzbemühungen, die nicht zur täglichen Routine gehören.
- (2) Im Einzelhandel, alle Methoden zur Anregung der Käufe der Kunden, unter Einschluß von Verkauf, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit" ³⁾.

1) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 8 f.

2) ebenda, S. 9. Im Original: "Sales promotion is that component of the marketing mix that continually creates and applies materials and techniques that, reinforcing and supplementing the materials and techniques provided by the other components, increase the capacity and desire of salesmen, distributors and dealers to sell a company's product and make consumers eager to buy it". Dieser Definition hat sich die 1959 in den USA gegründete "Sales Promotion Executives Association" angeschlossen; vgl. LAZO, Hector, und CORBIN, Arnold: Management in Marketing, New York - Toronto - London 1961, S. 317

3) o.V.: Marketing Definitions, A Glossary of Marketing Terms, compiled by the Committee on Definitions of the AMA, Chairman: Ralph S. Alexander, Chicago 1960, S. 20. Im Original: "(1) In a specific sense, those marketing activities, other than personal selling, advertising, and publicity, that stimulate consumer purchasing and dealer effectiveness, such als displays, shows and exhibitions, demonstrations, and various non-recurrent selling efforts not in the ordinary routine. (2) In retailing, all methods of stimulating customer purchasing, including personal selling, advertising, and publicity".

Auch hier kehren also noch die bekannten Versionen wieder: Sales Promotion einerseits als besondere Erscheinung, die neben Werbung, Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit tritt, und andererseits als allgemeiner Oberbegriff für alle absatzfördernden Maßnahmen. Neu ist dagegen, daß der Geltungsbereich der letzteren, weiteren Definition auf den Einzelhandel beschränkt wird. Es hat den Anschein, als ob sich dieser weitere Begriffsinhalt, den bereits EDWARDS-HOWARD und AGNEW-JENKINS-DRURY für den Einzelhandel als maßgebend ansahen ¹⁾, inzwischen nur noch in diesem Bereich halten können. Der bereits 1948 ausgesprochene Vorschlag, Sales Promotion mehr im spezifischen Sinne zu verwenden, scheint demnach Erfolg gehabt zu haben.

Neu ist ferner in der engeren Definition die Formulierung von der Anregung der Käufe der Verbraucher und der Wirksamkeit der Händler. Diese Hervorhebung der Zielgruppen der Sales Promotion hatte sich bereits bei GELSTHORPE und vor allem bei FREY gezeigt ²⁾, und es scheint, als ob die neue Definition der AMA diesen Aspekt miterfassen wolle, um die bisherige Definition, die mehr auf die Stellung der Sales Promotion neben den anderen Mitteln der Marktbeeinflussung abstellte, inhaltlich zu ergänzen und aussagekräftiger zu machen.

Bezeichnend ist es aber, daß die Herausgeber ihre Definitionen der Sales Promotion immer noch die logischsten und am weitesten akzeptierten Deutungen "dieses viel mißbrauchten Ausdrucks" nennen müssen ³⁾.

d) Die Entwicklung nach 1960

Betrachtet man abschließend die Marketing-Literatur der letzten Jahre auf ihren Beitrag zur Entwicklung des Be-

1) s.o., S. 9 und S. 12 f.

2) s.o., S. 23 und S. 25 f.

3) o.V.: Marketing Definitions, a.a.O., S. 20

griffes Sales Promotion hin, so muß zuvor auf den Wandel in der Betrachtungsweise absatzwirtschaftlicher Probleme aufmerksam gemacht werden, der sich in der amerikanischen Literatur gegen Ende der fünfziger Jahre abzuzeichnen beginnt. Die bisherige Literatur ging von einem Marketing-Begriff aus, der mit dem der "Absatzwirtschaft" im Sinne SCHÄFERS gleichzusetzen ist ¹⁾, und bemühte sich daher überwiegend, das gesamte Feld absatzwirtschaftlichen Geschehens zwischen Hersteller und Verbraucher darzustellen. Dies geschah meist entweder anhand der im Rahmen der absatzwirtschaftlichen Aufgabe zu bewältigenden Teilaufgaben (functional approach), oder anhand der Institutionen, die diese Aufgaben übernehmen (institutional approach) oder anhand der Wege, die bestimmte Produkte zwischen Hersteller und Verbraucher nehmen (commodity approach). Es herrschte eine Betrachtungsweise vor, die zu mehr beschreibenden Darstellungen unter überbetrieblichem, gesamtwirtschaftlichem Blickwinkel führte und die Absatzprobleme der einzelnen Unternehmung weniger berücksichtigte ²⁾.

-
- 1) vgl. MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, eine vergleichende Untersuchung, in: ZfB, 28. Jg. 1958, S. 646, sowie NIESCHLAG, Robert: Begriff, Wesen und Träger des Marketing, Vortrag bei der Werbeagentur troost KG, Düsseldorf, Heft 22/64 der troost-Schriftenreihe, S. 4
 - 2) vgl. OTTESON, Schuyler F., PANSCHAR, William G., und PATTERSON, James M.: Marketing - The Firm's Viewpoint, New York - London 1964, student edition 1966, S. 4. Dort heißt es, die drei traditionellen "approaches" nach Funktionen, Institutionen oder Waren seien ihrer Anlage nach "makroökonomisch"; sie befassen sich nicht besonders mit einzelnen Unternehmen. Ebenso KELLEY, Eugene J.: Marketing: Strategy and Functions, Englewood Cliffs, N.J., 1965, S. 14.

Vgl. zu dem Gegensatz zwischen alter und neuer Betrachtungsweise auch DAVIS, Kenneth R., a.a.O., S. 15 ff., sowie BARTELS, Robert, a.a.O., S. 41 u. S. 180 ff.

Dagegen deutet sich bereits in den Titeln der jetzt neu erscheinenden Werke der veränderte Ansatz an: Hießen die Bücher bisher z.B. "Elements of Marketing" oder "Principles of Marketing", so tauchen jetzt, gleichsam als Kennzeichen der neueren Darstellungen, Titel wie "Marketing Management", "Managerial Marketing" oder "Sales Management" auf. Frühe Beispiele hierfür sind das 1957/58 erschienene Buch "Sales Management" von STILL-CUNDIFF und das 1957 erschienene Werk von John A. HOWARD: "Marketing Management" ¹⁾.

Die Grundkonzeption dieser neuen Werke ist auf die Sicht des im Absatzbereich Führenden ausgerichtet: "Dieses Buch handelt von den Problemen, denen sich Marketing-Manager beim Treffen von Entscheidungen und Entwickeln von Plänen gegenübersehen", heißt es in dem Buch "Marketing Management" von DAVIS ²⁾. Bei diesem "managerial approach" oder auch "management approach" ³⁾ rücken die Entscheidungen über die Mittel und Methoden, mit denen der Absatz beeinflusst werden kann, als Problemkreise in den Vordergrund. Für DAVIS sind dies die Fragen der "product policies", "price policies" und der "promotional policies". Die letzteren sollen dabei allgemein alle Mittel und Wege umfassen, mit denen ein Unternehmen mit seiner Umwelt in Kommunikation steht, um Botschaften zu übermitteln, die sein Angebot gegenüber demjenigen der Konkurrenten vorteilhaft erscheinen zu lassen ⁴⁾. Zu den Formen, die dieser "promotional effort" im Einzelnen annimmt, gehört auch die Sales Promotion: "Verkauf und Werbung sind heute in der Industrie die wichtigsten Mittel der 'promotion'. Andere

1) vgl. STILL, Richard R., und CUNDIFF, Edward W.: Sales Management - Decisions, Policies, and Cases, Englewood Cliffs, N.J., 1957, 1958, 4th printing 1961; vgl. HOWARD, John A.: Marketing Management - Analysis and Decisions, Homewood, Ill., 1957

2) DAVIS, Kenneth R., a.a.O., Preface, S. V

3) ebenda, S. 19

4) vgl. ebenda, S. 4 f.

Formen sind Öffentlichkeitsarbeit, Sales Promotion und die Darbietung des Produktes (product display)" ¹⁾.

Innerhalb dieses Rahmens widmet DAVIS der Behandlung von Sales Promotion allerdings wenig Raum. Er übernimmt die Definition von FREY und betont die mehr verstärkende und unterstützende Natur von Sales Promotion im Verhältnis zu den anderen Maßnahmen und bezeichnet sie als "zusätzliche Anstrengung" ²⁾. Er verzichtet auf eine eingehendere Behandlung: "Obwohl es keine Frage gibt, daß die Funktion der Sales Promotion in der Wirtschaft wichtig ist, soll sie nicht als besondere Maßnahme untersucht werden. Dies spiegelt die Tatsache wider, daß viele der Methoden der Sales Promotion spezialisierte Anwendungsformen von Verkauf und Werbung sind" ³⁾.

In vielen neueren Werken der amerikanischen Literatur findet sich eine Grundanlage, die der von DAVIS ähnelt ⁴⁾. Die Aufsatzsammlung von LAZER-KELLEY ⁵⁾ ist z.B. ähnlich aufgebaut; auch hier deutet bereits der Titel an, daß der Blickwinkel der Vertriebsführung eingenommen wird, unter dem die Möglichkeiten zur Beeinflussung des Absatzes - im Marketing-Mix zusammengefaßt - einen wesentlichen Bereich bilden. LAZER-KELLEY sehen hier ebenfalls drei Unterbereiche: Den "goods and service mix", der die Gestaltung der Gesamtheit der Leistungen betrifft, die das Unternehmen anbietet; den "distribution mix", der die Fragen der Wahl der Absatzwege und der physischen Verteilung der Ware umschließt; und den "communications

1) DAVIS, Kenneth R., a.a.O., S. 459

2) ebenda, S. 463

3) ebenda, S. 464

4) vgl. BARTELS, Robert, a.a.O., S. 101, der unter Bezugnahme auf das Buch von John A. HOWARD schreibt: "Die meisten Autoren, die sich um 1960 mit diesem Thema befaßten, gingen von demselben Standpunkt aus und behandelten im wesentlichen dieselben Gebiete..."

5) LAZER, William, und KELLEY, Eugene J.: Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints, Rev. ed., 3rd printing, Homewood, Ill., 1962

mix", der mit den "promotional policies" bei DAVIS gleichzusetzen ist und in dessen Rahmen Sales Promotion eingeordnet wird ¹⁾).

In ähnlicher Weise ist auch das Buch von CHARVAT-WHITMAN konzipiert, die Sales Promotion im Anschluß an die engere AMA-Definition von 1948 verstehen und ergänzend hinzufügen: "Sales Promotion weckt Interesse bei allen, die an der Schaffung der Nachfrage beteiligt sind, vom Verkäufer des Herstellers über die Wiederverkäufer bis endlich zum Letztverbraucher oder Käufer" ²⁾. Weitere Beispiele dieser Richtung sind die Bücher von McCARTHY und KELLEY. McCARTHY nennt als Entscheidungsbereiche der Vertriebsführung die "vier P's": Product, place, price, promotion, die in ihrer Kombination den Marketing-Mix ergeben. Zur "promotion" gehören dann persönlicher Verkauf, Massenverkauf (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) und Sales Promotion als deren Koordinator ³⁾. Auch KELLEY sieht Sales Promotion als Bestandteil des "promotional mix", der wiederum Teil des Marketing-Mix ist ⁴⁾.

Ähnlich sehen es schließlich auch OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON. Sie widmen fast zwei Drittel ihres Buches den Entscheidungen über Produkt, Absatzkanäle, Preis und "promotion"; Sales Promotion ist dabei neben Werbung, Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit der vierte Träger der "promotion" ⁵⁾. Ihre Definition von Sales Promotion

1) vgl. LAZER-KELLEY, a.a.O., S. 413

2) CHARVAT, Frank J., und WHITMAN, W. Tate: Marketing Management - A Quantitative Approach, New York 1964, S. 337

3) McCARTHY, E. Jerome: Basic Marketing - A Managerial Approach, rev. ed., 2nd printing, Homewood, Ill, 1964, S. 643 f.

4) vgl. KELLEY, Eugene J.: Marketing - Strategy and Functions, a.a.O., S. 91

5) vgl. OTTESON, Schuyler F., PANSCHAR, William G., und PATTERSON, James M.: Marketing - The Firm's Viewpoint, a.a.O., S. 539 ff.

vereinigt wichtige Bestandteile bereits bekannter Abgrenzungen und ist daher sehr umfänglich: "Sales Promotion befaßt sich mit der Schaffung, Anwendung und Verbreitung von Mitteln und Methoden, die Werbung und persönlichen Verkauf ergänzen. Sales Promotion benutzt Direktwerbung, Kataloge, Hauszeitschriften, Ausstellungen, Verkaufswettbewerbe, Zugaben, Muster, Schaufenster-Displays und andere Händlerhilfen. Ihr Zweck ist es, den Wunsch der Verkäufer, Groß- und Einzelhändler zum Verkauf einer bestimmten Marke zu steigern und die Verbraucher begierig zu machen, diese Marke zu kaufen. Verkauf und Werbung können die gleichen Entscheidungen bezwecken, aber Sales Promotion sorgt für eine besondere Anregung" ¹⁾.

e) Zusammenfassung

Versucht man, die oben anhand einzelner Darstellungen skizzierte Entwicklung zusammenzufassen, so scheinen sich folgende Ergebnisse abzuzeichnen:

(1) Der Ausdruck "sales promotion" taucht bereits, wenn auch nur sporadisch, in der "klassischen" amerikanischen Marketingliteratur auf. Wo er verwendet wird, ist er meist in einem sehr vagen und unprofilieren Sinne gebraucht. Die häufige Anwendung als Adjektiv ("sales promotional efforts") deutet darauf hin, daß ganz allgemein Verkaufs- und Absatzanstrengungen, Bemühungen zur Förderung des Umsatzes, darunter verstanden werden. Der Ausdruck wird gleichsam wörtlich genommen; er ist noch dem normalen Sprachgebrauch verhaftet und noch kein terminus technicus geworden. Diese unspezifische Anwendung kann dahingehend interpretiert werden, daß es noch keinen konkret umrissenen Tatbestand gibt, der mit diesem Ausdruck belegt werden könnte; es verbindet sich mit ihm noch kein besonderer Vorstellungsbereich.

1) OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 541

(2) Zur gleichen Zeit finden sich bei einigen Autoren Ausführungen, aus denen sich entnehmen läßt, daß Sales Promotion zum Teil auch im Sinne von Absatzforschung, Absatzplanung, Absatzvorbereitung verstanden wurde. Die Benennung dieser Tätigkeiten als "Sales Promotion" läßt sich wohl nur damit erklären, daß auch sie letztlich zur Förderung der Verkäufe und Steigerung des Umsatzes führen sollen. Dies bestätigt die Vermutung, daß Sales Promotion zu dieser Zeit noch in einem unspezifischen Sinne gebraucht wird, denn der Begriff erscheint auch in diesem Zusammenhang nicht klar umrissen und abgegrenzt; außerdem wird er nicht als solcher beschrieben oder gar definiert, sondern es wird über die "sales promotion agency" bzw. das "sales promotion department" berichtet. Dies wie auch die Art der Behandlung bei den betreffenden Autoren deuten an, daß hier Entwicklungen aus der Praxis wiedergegeben werden; bezeichnenderweise findet sich die ausführlichste Darstellung in dem Handbuch von HALL ¹⁾. Im übrigen scheint sich diese Sinnggebung, nach der Sales Promotion eine Zusammenfassung einiger Stabsfunktionen darstellt, im Verlaufe der Entwicklung ebenso verloren zu haben wie der Ausdruck "Sales Engineering", mit dem sie teilweise gleichgesetzt wurde.

(3) Auch in den auf die "klassische" Periode folgenden Jahren finden sich teilweise noch diese beiden Deutungen des Begriffes Sales Promotion, während er bei anderen Autoren weiter herausgearbeitet wird. Dabei scheint - wie sich dies bereits in den Darstellungen bei CLARK, DUNCAN, HALL und TOSDAL andeutete ²⁾ - der Anstoß zur weiteren Entwicklung mehr von der Praxis ausgegangen zu sein: Sowohl das Buch von EDWARDS-HOWARD wie das von HOWARD ist "aus der Praxis, für die Praxis" geschrieben ³⁾. Die Tatsache, daß der Ausdruck bereits im Titel derartiger Bücher erscheint, die relativ abgerundeten Darstellungen

1) s.o., S. 5 f.

2) s.o., S. 4 ff.

3) s.o., S. 13

und das Auftauchen der ersten Definitionen berechtigen zu dem Schluß, daß der Begriff in der Praxis bereits weiter verbreitet war und begonnen hat, ein Fachausdruck zu werden, dem man einen besonderen Sinn beimißt und mit dem man bestimmte Problemkreise in Verbindung bringt.

Dabei lassen sich eine engere und eine weitere Auslegung feststellen. Die weitere Deutung geht - wie auch jene allgemeinste Bedeutung von Sales Promotion in der "klassischen" Literatur - von der buchstäblichen Bedeutung des Wortes aus und faßt unter Sales Promotion alle Maßnahmen zusammen, die einem Unternehmen zur aktiven Einflußnahme auf Markt und Nachfrage und damit auf den Absatz zur Verfügung stehen. Dagegen sieht die engere Fassung in Sales Promotion nur einen Teil dieser Maßnahmen, und zwar besondere Maßnahmen, die als "dritte Kraft" ergänzend und koordinierend zwischen und neben Verkauf und Werbung stehen. Die Definitionen der AMA von 1948 sind Ausdruck dieser Entwicklung.

(4) Mit der halboffiziellen Anerkennung durch die AMA scheint sich Sales Promotion als Begriff mit eigenständiger Bedeutung durchgesetzt zu haben, an dem auch die traditionellen Werke nicht vorbeigehen konnten: Die Bücher von CONVERSE-HUEGY und MAYNARD-BECKMAN zeigen, wie versucht wird, Sales Promotion in die herkömmlichen Gliederungsschemata einzufügen. Daneben erscheinen ausführliche Einzelwerke und andere Beiträge, die auf eine besonders intensive Beschäftigung mit diesem Thema in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre hindeuten. Dabei findet eine Einengung des Begriffes statt; die engere Version findet mehr Verbreitung und scheint demnach den Gegebenheiten besser zu entsprechen ¹⁾. Dem tragen die Definitionen der AMA von 1960 Rechnung, indem sie den Geltungsbereich der weiteren Auslegung nur für den

1) vgl. oben CONVERSE-HUEGY, MAYNARD-BECKMAN und GROSS-HOUGHTON, S. 16, 17 u. 18

Einzelhandel als maßgebend ansehen.

(5) Gegen Ende der fünfziger Jahre beginnt sich der "managerial approach" in der Marketingliteratur durchzusetzen ¹⁾, der die Absatzprobleme aus der Sicht der Vertriebsführung darstellt. Damit rückt in den Mittelpunkt die Behandlung von Absatzzielen und von den Instrumenten, die zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt werden können, und von Untersuchungsmethoden, die über die zweckmäßige Ziel-Mittel-Kombination Aufschluß geben. So entsteht die Vorstellung vom Marketing-Mix als gedankliche Zusammenfassung der in einem konkreten Fall zur Erreichung eines bestimmten Zieles eingesetzten Instrumente zur Beeinflussung des Absatzes; seine Gestaltung und Handhabung erhalten zentrale Bedeutung ²⁾.

Im Rahmen des Marketing-Mix erhält nun die Sales Promotion ihren Platz als einer seiner Bestandteile zur Erreichung des Marketing-Zieles: "Sales Promotion ist eines der variablen Elemente des Marketing-Mix, die benutzt werden können, um das Umsatzziel zu erreichen" ³⁾. Neben Werbung, Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit wird sie das vierte der Instrumente zur "promotion", d.h. zur Übermittlung absatzfördernder Botschaften des Unternehmens an bestimmte Empfängergruppen.

Der Beitrag der neueren Marketing-Literatur zur Klärung des Phänomens Sales Promotion liegt also weniger in einer neuen Begriffsbestimmung - hier werden meist, mit geringfügigen Abwandlungen, die bisher erarbeiteten Ergebnisse übernommen - als vielmehr darin, daß sie Sales

1) vgl. BARTELS, Robert, a.a.O., S. 101: "... der 'managerial approach' im Marketing begann die gebräuchliche 'allgemeine' Betrachtungsweise zu verdrängen".

2) vgl. OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 12: Für die jeweilige Kombination nachfragebeeinflussender Instrumente, die ein Unternehmen tatsächlich einsetzt, hat sich die Bezeichnung Marketing-Mix herausgebildet, und Vertriebsführung bedeutet heute die Planung und Anwendung des Marketing-Mix eines Unternehmens.

3) CHARVAT-WHITMAN, a.a.O., S. 342

Promotion organisch neben den übrigen Methoden einordnet, die einem Unternehmen zur aktiven Einflußnahme auf den Absatz durch Übermittlung absatzfördernder Informationen an seine Umwelt zur Verfügung stehen.

2) Die Entwicklung in der deutschen Literatur

Auch bei der Betrachtung der Entwicklung der Verkaufsförderung in der deutschen Literatur stellt sich die Frage nach der zeitlichen Abgrenzung. Nachdem sich aber bei der Behandlung der Entwicklung des amerikanischen Pendant Sales Promotion gezeigt hat, daß es sich um ein Phänomen handelt, das zu den Absatzmaßnahmen eines Unternehmens gehört und vor allem beim Hersteller in Erscheinung tritt, kann die Untersuchung der deutschen Entwicklung erst beginnen, als dieser Bereich ins Blickfeld zu rücken beginnt.

LEITHERER nennt hierfür als ungefähren Zeitpunkt das Jahr 1925, während die davor liegenden Jahre gekennzeichnet waren durch überwiegende Beschäftigung mit dem Handel im institutionalen Sinne ¹⁾, der außerdem meist - wie sich z.B. bei dem Werk von HIRSCH ²⁾ zeigt - aus gesamtwirtschaftlicher Sicht behandelt wurde. Die Absatzprobleme des einzelnen Unternehmens, insbesondere des Herstellers, konnten bei einer derartigen Betrachtungsweise nur am Rande Erwähnung finden. SCHÄFER rügt diesen Mangel der vorherrschenden Lehre noch 1936 und

1) Vgl. LEITHERER, Eugen, a.a.O., S. 102 f. und 104. Vgl. auch SCHÄFER, Erich: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I, 2. Aufl. Köln - Opladen 1966, S. 16 f., der ebenfalls die Jahre 1925 - 1930 als Beginn des Vordringens systematischer Forschungsarbeit auf dem Gebiete der Markt- und Absatzfragen nennt.

2) vgl. HIRSCH, Julius: Der moderne Handel (Seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik), Grundriß der Sozialökonomik, V. Abt., II. Teil, 2. Neubearb. Aufl., Tübingen 1925

schreibt: "Das wesentliche Ergebnis unserer Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre des Warenhandels ist wohl dieses, daß erstens die Problemstellung dieses Fachgebietes für die Lösung absatzwirtschaftlicher Fragen als ungeeignet erscheint, und daß zweitens die heute so wichtigen Fragen des industriellen Absatzes im Großen und Ganzen unberücksichtigt bleiben" ¹⁾.

Deshalb soll auch hier bei der Suche nach den Anfängen des Begriffes Verkaufsförderung in der deutschen Literatur erst in den Jahren ab 1925 begonnen und auf eine Untersuchung der früheren Literatur verzichtet werden. Dabei kann es wiederum nicht Aufgabe der Arbeit sein, eine vollständige Übersicht der Literatur der Zeit zu geben, sondern es kann lediglich versucht werden, anhand wichtig erscheinender Werke Tendenzen in der Entwicklung des Begriffes Verkaufsförderung aufzuzeigen.

a) Die deutsche Literatur von 1925 - 1945

In den frühen Schriften dieser Jahre, die sich mit Absatzfragen der einzelnen, insbesondere der industriellen Unternehmung befassen, sucht man vergebens nach dem Stichwort Verkaufsförderung oder einem verwandten Ausdruck. Dies gilt für die Beiträge von FINDEISEN und REICHEL wie auch für die einschlägigen Artikel in der ersten Auflage des Handwörterbuches der Betriebswirtschaft von SCHMALTZ und ROGOWSKY ²⁾. Am ehesten könnte man in dem 1927 erschienenen Buch von SCHNUTENHAUS ³⁾ nach dessen Ansatzweise wie auch Thematik

1) SCHÄFER, Erich: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: BERGLER, Georg, und SCHÄFER, Erich: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Band 1 der Schriftenreihe Absatzwirtschaft, hrsgg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin 1936, S. 36

2) vgl. FINDEISEN, Franz: Absatztheorie, in: ZfB, 2. Jg. 1925, S. 1 ff.; REICHEL, Kurt: Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb, Berlin und Wien 1925; SCHMALTZ, Kurt: Absatz, in: HwB, 1. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1926, S. 34; ROGOWSKY, Bruno: Absatztechnik, in: HwB, 1. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1926, S. 34 ff.

3) SCHNUTENHAUS, Otto R.: Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927

Ausführungen über Verkaufsförderung oder Sales Promotion erwarten, denn es geht vom absatztechnischen Standpunkt des industriellen Unternehmers aus und bringt im Hauptteil über die Grundlagen und Durchführung der Absatztechnik zwei Abschnitte über persönliche Kundenwerbung ("Handhabung der Verkäuferpersönlichkeit durch die Verkaufsleitung") und unpersönliche Kundenwerbung (Reklame). SCHNUTENHAUS folgt damit der damals üblichen amerikanischen Zweiteilung von "personal selling" und "non-personal selling (= advertising)" ¹⁾, ohne jedoch Sales Promotion oder Verkaufsförderung als deren Verbindung und Ergänzung zu erwähnen.

Bei RUBERG findet sich dann der Ausdruck "Absatzförderung", aber Untertitel und Vorwort des Buches bringen zum Ausdruck, daß es hier um die Möglichkeiten der Leistungssteigerung und um die Wege zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Einzelhandel geht. Da dessen Hauptaufgabe in der Verbraucherversorgung, im Absatz besteht, ist für RUBERG Leistungssteigerung gleich Absatzförderung ²⁾.

In der einflußreichen "Aufgabe der Absatzwirtschaft" von SCHÄFER, die 1943 in erster Auflage erschien, findet sich dagegen weder Verkaufsförderung noch ein verwandter Ausdruck ³⁾.

Eine Ausnahme bildet das Buch "Absatzprobleme" von VOGT aus dem Jahre 1929. Er bringt bei der Behandlung der Vertriebswege einige einleitende Bemerkungen über Verkaufsförderung und schreibt dazu: "Neuerdings kann man hier und da hinsichtlich des Gesamtkomplexes aller Verkaufsfragen und -aufgaben eine ganz interessante Teilung

1) s.o., S. 17

2) RUBERG, Carl: Absatzförderung im Einzelhandel - Leistungssteigerung in Klein- und Mittelbetrieben, Wiesbaden 1939

3) SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 1. Aufl. Leipzig 1943. Verwendet wurde die 2., erw. Aufl., Köln - Opladen 1950

beobachten, die zweifellos durch amerikanische Erfahrungen beeinflusst wird. Man unterscheidet in Amerika bereits zwischen 'Sales Promotion' (Verkaufsförderung) und 'Sales Making' (Verkaufsabschluß) in der klaren Erkenntnis, daß die Fähigkeiten zur Durchführung beider Tätigkeiten selten in einer Person vereinigt sind. Der eine eignet sich besonders dazu, Verkaufsfeldzüge vorzubereiten, schwache Punkte an Verkaufsmaßnahmen herauszufinden, zu untersuchen, zu analysieren und entsprechende Schlußfolgerungen zu ziehen, während die Stärke des anderen wieder darin liegen mag, eine größere Anzahl von Verkäufern zu leiten und auf jede mögliche Weise ihre Leistungen zu steigern. Im allgemeinen umfaßt der Arbeitskreis der Verkaufsförderung die statistische Verarbeitung aller gewonnenen Ziffern, die Ausarbeitung einer neuen Politik und neuer Pläne, die Herausgabe von Hauszeitschriften, die künstlerische Gestaltung von Ausstellungen, Schaufensterausstattungen usw., die Verfolgung der einschlägigen Literatur und die Schaffung von Händlerhilfen" ¹⁾).

Die amerikanische Quelle, auf die sich VOGT stützt, scheint das "Handbook of Sales Management" von S. Roland HALL zu sein; dort findet sich ebenfalls die Trennung von Sales Promotion und Sales Making, und die Beschreibung des Arbeitskreises der Verkaufsförderung scheint wörtlich übernommen zu sein ²⁾. Zur Entstehung der Verkaufsförderungs-Abteilung schreibt VOGT: "Der Arbeitskreis dieser neuen kaufmännischen Abteilung kann zur-

1) VOGT, Victor: Absatzprobleme - Das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Groß- und Einzelhändler, 2. Aufl., 2. Band, Stuttgart-Wien 1929, S. 485

2) s.o. S. 6; (Die Abweichungen gegenüber VOGT beruhen auf der Übersetzung. Bei HALL, S. Roland, a.a.O., S. 38, heißt es im Original: "This special type of work comprises the field of statistical research, creation of new policies and plans, the getting up of house organs, display advertising, trade literature and dealer promotion".)

zeit noch nicht festgelegt werden und läßt sich wohl kaum allgemeingültig umschreiben. Dieses neue Glied in der Kette kaufmännischer Arbeitskreise war eben zunächst dazu bestimmt, alle jene Funktionen zu übernehmen, die sich nicht gut in den Rahmen der bestehenden Abteilungen eingliedern ließen. So kam es auch, daß heute 'Verkaufsförderung' in einigen Gesellschaften hauptsächlich mit dem Verkaufen, in andern mit Werbung, in wieder andern mit Spezialbearbeitung der Händlerschaft zu tun hat" ¹⁾.

Diese Unklarheit der Abgrenzung mag dazu beigetragen haben, daß die Arbeitskreise, die VOGT unter der Überschrift "Was ist Verkaufsförderung" aufzählt, recht uneinheitlicher Natur sind. Er nennt:

1. Wissenschaftlich exakte Erforschung neuer Verkaufsmethoden
2. Besonders pflegliche Behandlung vorhandener Kundschaft und Suche nach neuen Absatzgebieten
3. Zusammenfassung aller kaufmännischen Tätigkeiten, so daß die Kosten verringert und größere Arbeitsleistungen erzielt werden
4. Eingehende Analyse des Marktes und aller Verkaufstätigkeiten
5. Umstellung auf veränderte Einkaufsgewohnheiten des Handels
6. Unterstützung der Abnehmer beim Weiterverkauf: "Wie man das Wohlwollen der Kunden gewinnt und dauernd fesselt, ist demgemäß eine der Hauptaufgaben der 'Verkaufsförderung' " ²⁾.

Hiernach bringt VOGT eine weitere, zehn Punkte umfassende Zusammenfassung der Tätigkeit der Verkaufsförderung, die neben planenden, forschenden und vorbereitenden Tätigkeiten (wie sie nach der Übernahme der Darstellung von

1) VOGT, Victor, a.a.O., S. 486 f.

2) ebenda, S. 487 ff.

HALL zu erwarten waren) auch Bereiche erwähnt, die in den modernen Definitionen ebenfalls zur Verkaufsförderung gezählt werden, wie z.B. Anregung aller Verkaufskräfte zu stärkeren Verkaufsbemühungen, Wettbewerbe für das eigene und das ^Händlerverkaufspersonal und Abhaltung von Verkaufskursen ¹⁾).

Wendet man sich Arbeiten zu, die Teilfragen des Absatzes behandeln, so bietet sich die Literatur über den Markenartikel an. Hier dürfte als erste die Schrift von FINDEISEN ²⁾ zu nennen sein, doch weder in den Ausführungen über die Markenartikel im Absatzsystem der Hersteller, des Großhandels oder Einzelhandels noch in dem Kapitel über die Reklame für die Markenartikel findet sich das Wort Verkaufsförderung. Dasselbe ist bei den frühen Arbeiten von BERGLER über den Markenartikel der Fall ³⁾. Lediglich FISCHER verwendet verschiedentlich den Ausdruck "Absatzförderung", aber anscheinend in ganz allgemeinem Sinne und nicht als einen besonderen, definitionsbedürftigen Begriff. So bezeichnet er Markenpolitik und Werbung als wichtigste Mittel der Absatzförderung ⁴⁾).

Betrachtet man endlich das Gebiet der Werbeliteratur jener Zeit, so sucht man bei SEYFFERT und REDLICH ebenfalls vergebens nach "Verkaufsförderung". Dies erklärt sich wohl daraus, daß SEYFFERTs Werk vornehmlich als

1) vgl. VOGT, Victor, a.a.O., S. 491 ff.

2) vgl. FINDEISEN, Franz: Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe, Berlin 1924

3) BERGLER, Georg: Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel, Stuttgart 1933; sowie: Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: Marktwirtschaft und Wirtschaftswissenschaft, Festgabe für Wilhelm VERSHOFEN, hrsgg. von BERGLER, Georg, und ERHARD, Ludwig, Berlin 1939, S. 233 - 284

4) vgl. FISCHER, Hans: Produzent und Markenwesen, Berlin 1939, S. 67 f.

eine Lehre von der Technik der Werbung gedacht ist ¹⁾ und daher über deren Einsatzmöglichkeiten für die Unternehmung oder über eventuelle verwandte Gebiete wenig aussagt, während REDLICH wiederum vor allem auf die Reklame als volkswirtschaftliche Erscheinung abstellt ²⁾.

Dagegen verwendet MATAJA den Ausdruck "Vertriebsförderung": "Unter dieser ist alles zu verstehen, was den Absatz unterstützt, beschleunigt; je nachdem das Verkaufswesen mehr oder weniger an Vertriebsförderung enthält, ist es mehr oder weniger leistungsfähig, energisch angelegt. Unter dem, was als vertriebsfördernd in Betracht kommt, nimmt die Propaganda oder Werbetätigkeit eine besondere Rolle ein, sie ist auf Erhaltung und Vermehrung der Absatzmöglichkeiten gerichtet. Alle Vorteile, die dem Käufer geboten werden, haben eine vertriebsfördernde Seite; werden sie zur allgemeinen Geltung gebracht, so besitzen sie auch einen Werbewert" ³⁾.

MATAJA sieht demnach in "Vertriebsförderung" einen Oberbegriff für die Werbung sowie für verschiedene andere Maßnahmen, die er in einem besonderen Kapitel vorführt. Neben der Vertriebstechnik, "... die sich mit der zweckmäßigen, lohnenden Einrichtung sowie Ausdehnung des Absatzes befaßt" ⁴⁾, der Beschaffenheit der Leistungen, der Organisation des Vertriebes und Geschäftseinrichtungen von Reklamewert nennt er besonders als einzelne Maßnahmen der Vertriebstechnik die Anfachung der Kauflust durch Darbietung und Schaustellung der Waren, die Veranstaltung besonders günstiger Angebote, Vorkehrungen, die dem Abnehmer Arbeit beim Einkaufen ersparen,

1) vgl. SEYFFERT, Rudolf: Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929, S. V

2) vgl. REDLICH, Fritz: Reklame; Begriff, Geschichte, Theorie. Stuttgart 1935, S. V

3) MATAJA, Victor: Die Reklame, 4. verb. u. erg. Aufl., München und Leipzig 1926, S. 4 f.

4) ebenda, S. 116

Kulanz und Gewährleistung, Nebenleistungen wie Zugaben und Prämien und Gruppen- oder Kollektivwerbeveranstaltungen. Hierzu tritt dann noch die Reklame: "Alle eben dargestellten Verfahrensweisen der Absatztechnik verbinden sich ... mit der Reklame zu einem höheren Ganzen, der Vertriebsförderung" ¹⁾.

b) Die Entwicklung nach 1945

In der Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg ist als erstes umfassenderes Werk über Absatzfragen wohl dasjenige von KOCH zu nennen. Nachdem nach KOCHs Worten eine zusammenfassende Darstellung wissenschaftlichen Charakters bisher fehlte, soll jetzt eine geschlossene Vertriebslehre sowohl als Unterlage für die Unternehmungen wie als Lehrbuch geboten werden ²⁾. Obwohl KOCH bei der Ausführung dieses Vorhabens sehr ins Detail geht, vermißt man auch in diesem umfangreichen Werk Ausführungen über Verkaufsförderung. Dasselbe ist in GUTENBERGs Buch der Fall; in seinem "absatzpolitischen Instrumentarium" ist der Verkaufsförderung kein Platz eingeräumt ³⁾. Ebenso sucht man in der 1951 in erster Auflage erschienenen "Wirtschaftslehre des Handels" von SEYFFERT, die allerdings von einem mehr gesamtwirtschaftlichen Ansatz ausgeht und Handel im funktionalen Sinne versteht, vergebens nach dem Ausdruck Verkaufsförderung ⁴⁾. Auch das Handwörterbuch der Betriebswirtschaft enthält in seiner dritten Auflage keinen Beitrag über Sales Promotion oder Verkaufsförderung. Lediglich das Stichwort Verkaufsförderung

1) MATAJA, Victor, a.a.O., S. 140

2) vgl. KOCH, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebs, a.a.O., Vorwort.

3) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 9. Aufl. Berlin-Heidelberg-New York 1966, (1. Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955).

4) vgl. SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 1. Aufl., Köln-Opladen 1951

fällt in dem Beitrag über Terminwesen (!) ¹⁾, während SUNDHOFF Maßnahmen, die heute üblicherweise zur Verkaufsförderung gezählt werden, unter der Überschrift "Techniken der Absatzförderung" schildert ²⁾.

Während so in bedeutenden wissenschaftlichen Werken nach 1945 der Ausdruck Verkaufsförderung noch fehlt, scheint der erste ausführlichere Beitrag über dieses Thema derjenige von LILL im "Handbuch der Verkaufsleitung" gewesen zu sein ³⁾. Hier wie bei einer ganzen Reihe nachfolgender Autoren läßt sich dabei ein starker Einfluß der amerikanischen Literatur und insbesondere der AMA-Definition von 1948 feststellen.

LILL schreibt zum Begriff der Verkaufsförderung: "Im weiteren Sinne versteht man darunter alle Maßnahmen, die auf eine Erhöhung des Umsatzes hinzielen. Dieses Ziel verfolgen jedoch auch die Werbung, der Verkauf, die Public Relations- und Publicity-Abteilung". LILL schließt sich daher weitgehend der engeren Definition der AMA an, die er folgendermaßen wiedergibt: " 'Die Verkaufsförderung umfaßt alle Maßnahmen, die eine Koordinierung der Werbung mit der Arbeit des Verkäufers bezwecken' " ⁴⁾. Er interpretiert dies: Während die Werbung das Publikum an die Ladenkasse bringt und der Verkauf dafür sorgt, daß der Handel den Artikel führt und auf Lager hat, soll die Verkaufsförderung erreichen, "... daß die Ware möglichst oft und mög-

1) vgl. WIEDEMANN, Hans-Jürgen: Terminwesen, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5411

2) vgl. SUNDHOFF, Edmund: Vertriebstechnik, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 6004 f. Er nennt u.a. Hauszeitschriften, Verkäufer- und Händler-tagungen, Händler-, Vertreter- und Reisendenwettbewerbe, Schulung des eigenen Verkaufspersonals und technische und betriebswirtschaftliche Beratung der Händlerkundschaft.

3) LILL, Christian: Verkaufsförderung, in: Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956, S. 415 - 456. (Der Beitrag stützt sich teilweise stark auf das "Sales Promotion Handbook" von ASPLEY; vgl. z.B. LILL, Christian, a.a.O., S. 437 ff., und ASPLEY, John C., a.a.O., S. 740ff.)

4) ebenda, S. 415

lichst nahe in den Gesichtskreis des Kunden gestellt wird ... Verkaufsförderung beinhaltet weiterhin die sachliche, organisatorische und personelle Unterstützung der Abnehmergruppen ... beim Vertrieb des Erzeugnisses, sowie eine Kontaktpflege zu Interessenten und Käufern" ¹⁾).

Es folgen Ausführungen über die organisatorische Einordnung der Verkaufsförderung, wobei nach LILL keine allgemeingültigen Regeln möglich sind ²⁾, und über den Aufgabenbereich der Verkaufsförderung, bei dem LILL ebenfalls eine allgemeingültige Abgrenzung für unmöglich hält und lediglich einen ausführlichen, alphabetisch geordneten Katalog bringt ³⁾. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf der anschließenden Beschreibung der einzelnen Mittel zur "Kontaktpflege" und ihrer Gestaltung und Handhabung.

Im gleichen Jahr erschien im GfK-Sonderdienst eine Zusammenstellung über "Wege wirksamer Absatzförderung (Sales Promotion)", die sich u.a. auch mit Wesen und Formen der Absatzförderung befaßt. Auch hier finden sich Anklänge an die engere Definition der AMA, wenn konstatiert wird: "Man kann sagen, daß sich Sales Promotion zwischen Verkauf und Werbung abspielt und in der Koordinierung beider eine eigene absatzwirtschaftliche Aufgabe erfüllt" ⁴⁾, und: "Ihr Kennzeichen ist ... die Außergewöhnlichkeit ihrer Aktionen und die Tatsache, daß ihre aktiven Funktionen zusätzlich zu den bereits bestehenden getätigt werden" ⁵⁾. Das Moment des Zusätzlichen, Außergewöhnlichen wird in diesem Beitrag stark betont ⁶⁾, andererseits wird aber

1) LILL, Christian, a.a.O., S. 416

2) vgl. ebenda, S. 417

3) vgl. ebenda, S. 417 - 423

4) vgl. o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung (Sales Promotion), in: GfK-Sonderdienst, hrsgg. v.d. GfK-Nürnberg, Nr. 6, 15. März 1956, S. 182

5) ebenda, S. 183

6) vgl. ebenda, S. 179.u. S. 193

auch gesagt, Sales Promotion sei nicht nur "Feuerwehr", sondern auch "Feuerpolizei" des Absatzes, d.h., "... daß einer Abteilung Sales Promotion neben aktuellen, außergewöhnlichen und eventuellen Aktionen noch Funktionen der ständigen, funktionellen und organisatorischen Absatzförderung zufallen" ¹⁾. Weiterhin wird von der "Ganzheitlichkeit" der Absatzbestrebungen der Sales Promotion gesprochen: "In dieser Universalisierung gegenüber einer Spezialisierung der Werbung und des Verkaufs kann sie als eine über aller Spezialität stehende markt- und absatzwirtschaftliche Funktion gewertet werden, die als solche unternehmerisch ist" ²⁾.

Das 1959 erschienene Buch "Moderne Verkaufsförderung" schließt sich ausdrücklich der engeren AMA-Definition an ³⁾. Es wird auch versucht, Verkaufsförderung zu umschreiben ⁴⁾, aber diese Ausführungen allgemeinerer Natur sind auf ein Mindestmaß beschränkt; das Buch will vor allem Anregungen für die Praxis vermitteln. Es enthält eine Fülle von Beispielen, trägt jedoch zur Klärung des Begriffes der Verkaufsförderung wenig bei.

Auch in der Definition von KROPFF spürt man die amerikanischen Vorbilder. KROPFF versteht unter Verkaufsförderung "alle Tätigkeiten, die dazu helfen, den persönlichen Verkauf und die Werbung miteinander zu verbinden und aufeinander abzustellen, um auf diese Weise ihre Wirkung zu verstärken. Dazu gehören Warenausstellungen jeder Art, Demonstrationen sowie andere, nicht täglich vorkommende Verkaufsveranstaltungen. Im allgemeinen versteht man unter Verkaufsförderung die Harmonisierung von Vertrieb, Werbung und Verkauf mit allen

1) o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 181

2) ebenda, S. 183

3) vgl. SCHWARZ-OTT-THAL u.a.: Moderne Verkaufsförderung, München 1959, S. 5

4) vgl. ebenda, S. 5. Hier scheint sich die Mitarbeit von LILL bemerkbar zu machen; die Formulierungen stimmen teilweise wörtlich mit denen oben, S. 44 f., wiedergegebenen Zitaten überein.

ihren Mitteln und Maßnahmen. Sales Promotion" ¹⁾. Unter Sales Promotion versteht er dann allerdings wiederum "Bestrebungen und Maßnahmen im Einzelhandel, zur Verbesserung der Verkaufsleistung ..., nicht die laufenden täglichen Arbeiten von Ladenführung und Verkauf, sondern besondere, ungewöhnliche Maßnahmen, Sonderveranstaltungen". Nur Sales Promotion im weiteren Sinne ist nach KROPFF mit Verkaufsförderung gleichzusetzen ²⁾.

Ebenso versteht NIESCHLAG unter Verkaufsförderung (Sales Promotion) "... ein Bindeglied zwischen dem Verkauf (den Reisenden und Vertretern) und der Werbung"; u.a. die Unterstützung der Verbraucherwerbung der Produzenten durch Einsatz von Propagandisten, Lieferung von Werbematerial für den Handel und die Durchführung von Schaufensterwerbefeldzügen und Dekorationswettbewerben ³⁾.

Dieser Deutung der Verkaufsförderung folgt auch SCHADE, der die Definitionen LILLs und der AMA zitiert und in der Beschreibung der Aufgaben der Verkaufsförderung ebenfalls LILL folgt ⁴⁾. HÖFNER sieht Verkaufsförderung als Übersetzung des Ausdrucks Sales Promotion an und schließt sich daher der Definition der AMA an ⁵⁾. Ähnlich formuliert ferner HAMMEL: "Sales Promotion umfaßt

1) KROPFF, H.F.J.: Wörterbuch der Werbung, Grundriß der Werbung, Band 6, Essen 1959, S. 347

2) ebenda, S. 261

3) NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 470 und S. 472 f.

4) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung und ihre Bedeutung für erfolgreiche Vertriebsführung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 4, S. 328

5) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, in: Die Anzeige, 38. Jg. 1962, Heft 3, S. 30. Vgl. auch derselbe: "Sales Promotion" im Rahmen des Marketing der Industrie und der Werbeagenturen, in: Wirtschaft und Werbung, 14. Jg. 1960, Heft 7, S. 233

so alle Maßnahmen, die das reine Verkaufsgespräch des Außendienstes und die Werbung über die großen, bekannten Werbeträger ergänzen" ¹⁾. Er scheint darunter vor allem Maßnahmen des Herstellers zur Einwirkung auf den Handel zu verstehen ²⁾.

Dies gilt auch für die Ausführungen von RÜDINGER ³⁾, und die gleiche Auffassung vertritt WILLAREDT, der schreibt: "Die grundsätzliche Aufgabe der Verkaufsförderung besteht darin, die Arbeit des Vertriebes mit der Werbung zu koordinieren, Hemmnisse beim Verkauf abzubauen und insbesondere den Handel bei seinen Verkaufsbemühungen zu unterstützen" ⁴⁾. METTERNICH betont die koordinierende Aufgabe der Verkaufsförderung bereits im Titel seines Aufsatzes und schließt sich der AMA-Definition an ⁵⁾.

Daneben finden sich aber eine Reihe abweichender Meinungen. So faßt HABERMANN den Begriff der Verkaufsförderung weiter, wenn er schreibt: "Unter der Tätigkeit der Verkaufsförderung versteht man alles das, was den Verkauf eines Produktes direkt oder indirekt unterstützt, forciert und in positivem Sinne beeinflusst. Der Begriff Verkaufsförderung ... soll die Verzahnung aller in Betracht kommenden Vertriebsfunktionen, die Ausrichtung aller internen und externen Verkaufs- und

1) HAMMEL, Werner: Das System des Marketing - dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1963, S. 69

2) vgl. die Ausführungen HAMMELS, a.a.O., S. 69 sowie auch S. 63

3) vgl. RÜDINGER, Helmut: Sales Promotion. Verkaufsförderung - Rezept oder aber neues Denken im modernen Warenvertrieb, in: VIR, Zeitschrift für Wirtschaft und Kultur, Köln, 2. Jg. 1958, Nr. 1, S. 88 - 92

4) WILLAREDT, H.E.: Was leistet die Verkaufsförderung, in: Der Erfolg, 9. Jg. 1960, Heft 2, S. 59

5) METTERNICH, Ludwig: Verkaufsförderung - ein Zusammenspiel, in: Der Erfolg, 9. Jg. 1960, Heft 4, S. 132. Vgl. auch derselbe: Verkaufsförderung in der Werbeagentur, in: Die Anzeige, 37. Jg. 1961, Heft 19, S. 42

Werbebemühungen auf das gemeinsame Ziel, den Umsatz zu steigern oder in einer bestimmten Höhe zu halten, kennzeichnen" ¹⁾). Auch EIDEL meint, die Verkaufsförderung habe nicht nur die Werbe- und Verkaufsmaßnahmen zu koordinieren, sondern ihre primäre Aufgabe sei die Koordinierung aller Vertriebsmaßnahmen ²⁾).

SCHADE, der sich in seinem früheren Beitrag noch zur Definition der AMA bekannt hatte ³⁾, faßt in seinem 1964 erschienenen Buch "Planvolle Absatzförderung" den Begriff Verkaufsförderung weiter. Er setzt ihn jetzt mit "Absatzförderung" gleich, und diesen Begriff versteht er wiederum im weitesten Sinne, so daß er Absatzvorbereitung, Absatzplanung, Verkaufs- und Preispolitik, Auftragsdurchführung, Steigerung der Produktivität des gesamten Verkaufsapparates, Werbung, Kundendienst und Kundenpflege umfaßt ⁴⁾). Daneben nennt er aber auch noch die Verkaufsförderung im engeren Sinne (oder Sales Promotion) als Bestandteil der Absatzförderung. Hier kommt er dann wieder auf die bekannten Definitionen der AMA und von LILL ⁵⁾, behandelt unter dieser Überschrift aber auch Werbung und Kundenpflege ⁶⁾. Schließlich versteht er an anderer Stelle Verkaufsförderung nicht als Maßnahme, sondern als Ziel, das er mit Umsatzsteigerung gleichsetzt ⁷⁾.

Zu den Autoren, denen die AMA-Definition unzulänglich erscheint, gehört auch KLEIN. Er schreibt: "Obwohl die

-
- 1) HABERMANN, Werner: Verkaufsförderung - Star oder Statist des Vertriebes? Karlsruhe 1965, S. 9
 - 2) EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, in: Maschine und Manager, Düsseldorf, 4. Jg. 1961, Nr. 1, S. 18
 - 3) s.o. S. 47
 - 4) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, München 1964, S. 9
 - 5) vgl. ebenda, S. 145 f.
 - 6) vgl. ebenda, Kap. 19 und Kap. 20
 - 7) vgl. ebenda, S. 332

Definition bewußt weit und lose gefaßt ist, reicht sie nicht aus. Verkaufsförderung ist ja wesentlich mehr als nur die Koordination zwischen Werbung und Verkäuferstab" ¹⁾. Er beklagt dann im Folgenden die Vielfalt und Unklarheit der Auslegungen, die das Wort Verkaufsförderung erfahren hat, um selbst folgende Definition zu geben: "Verkaufsförderung umfaßt alle Maßnahmen der Verkaufsleitung zur sachlichen, organisatorischen und personellen Unterstützung der Distributionsorgane.

Die Verkaufsförderung soll die Richtlinien der Verkaufspolitik verwirklichen und die Verkaufsmethodik, die Abschlußtechnik und die Fachkenntnisse der Verkäufer verbessern.

Sie soll bei Händlern und Verkäufern die Begeisterung für Produkt, Firma und Beruf steigern und durch ihre Maßnahmen gewinn- und umsatzsteigernd wirken" ²⁾.

Ein Kernpunkt dieser Darlegungen scheint zu sein, daß sie die Tätigkeit der Verkaufsförderung auf die Distributionsorgane beschränkt: "Alle Aufgaben der Verkaufsförderung werden durch das Einwirken auf die Verteilerorgane wahrgenommen ... Die Verkaufsförderung der jeweiligen Handelsstufe wirkt auf die nachgeordnete Verteilerstufe " ³⁾. Nur die Briefwerbung wirkt direkt auf die Verbraucher; sie wird von KLEIN mit zur Verkaufsförderung gerechnet, wenn sie dazu dient, einen nachfassenden Vertreterbesuch vorzubereiten. "Wenn sie diese Hilfsfunktion ausübt, muß sie mit der Arbeit des Verkäuferstabes genau abgestimmt sein, gehört also dann in den Werbung und Verkauf verbindenden Bereich der Verkaufsförderung" ⁴⁾.

1) KLEIN, Helmut: Das Geld liegt auf der Straße - Praxis und neue Techniken der Verkaufsförderung, Düsseldorf u. Wien 1963, S. 17

2) ebenda, S. 17 f.

3) ebenda, S. 40

4) ebenda, S. 41

Der Schwerpunkt des Buches, das, wie der Autor selbst sagt, "... aus der Praxis, für die Praxis..." geschrieben ist ¹⁾, liegt dann auf der Darstellung und Beschreibung einzelner Mittel und Methoden, z.B. der Verkäufer-schulung, Verkäuferwettbewerbe, Händlerkonferenzen, Briefwerbung, Verkaufshilfen oder der Einsatz von Pro-pagandisten.

MÜHE wiederum sieht als Hauptaufgabe einer Verkaufsför-derungs-Abteilung die Planung, den richtigen Einsatz und die Streuung der Werbemittel, während die Werbeabteilung nur für die Gestaltung verantwortlich sein soll ²⁾. Sei-ne weiteren Ausführungen betreffen dann allerdings Ge-biete, die unter dem Stichwort Verkaufsförderung häufi-ger zur Sprache kommen, nämlich u.a. Einsatz von Werbe-filmen und Tonbildschau-nen, Verkaufshilfen für Händler und Ausbildung des Händlernachwuchses.

Als vereinzelte Auffassung ist dagegen die von SCHNUTEN-HAUS anzusehen. Seiner Meinung nach ist "... Verkaufs-förderung der historischen Bedeutung des Wortes nach als ein Schritt nach dem vollendeten Werben (= realisierter Verkauf; der Verf.) aufzufassen, nämlich als Vorgang, überwiegend die Handlungen nach dem Verkaufsabschluß zu intensivieren"; Verkaufsförderungshandlungen sind ein notwendiger Akt "... der Verkettung oder Verkittung des Verkäufers mit dem Kunden für die Zukunft" ³⁾. Ver-kaufsförderung soll ein Sich-Kümmern und Besorgtsein um den Geworbenen und Kunden bedeuten und soll Binde-glied der Stammkunden-Erhaltung sein ⁴⁾. Hiernach scheint Verkaufsförderung im Bereich von Kundenpflege

1) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 13

2) vgl. MÜHE, Ernst: Verkaufsförderung, in: Handbuch des Werbeleiters, München 1960, S. 309

3) SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzpolitik und Unternehmens-führung, Freiburg, 1961, S. 338

4) vgl. ebenda, S. 338. Vgl. ebenso ders.: Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, Herne - Berlin 1964, S. 112

oder technischem Beratungsdienst zu liegen.

Der SCHNUTENHAUS-Schüler MEYER beschränkt sich hingegen in seinem Beitrag darauf, einige amerikanische Auffassungen über Sales Promotion zu referieren, die er folgendermaßen resümiert: "Im allgemeinen wird 'sales promotion' jedenfalls im Sinne der ... geschilderten Verfahren zur Auftragserlangung, d.h. als Werbemittel- und Verkäufereinsatz, verstanden, und zwar meist mit der Einengung, daß zu Sales Promotion nur die Maßnahmen rechnen, welche in einem kombinierten und koordinierten Einsatz von Werbemitteln und Verkaufspersonen resultieren, und diese teilweise wiederum nur insofern, als sie sich auf Handelsstufen beziehen" ¹⁾. Da er Kombination und Koordination als wesentliche Bestandteile sowohl des Begriffes Vertrieb wie auch des neueren Marketing-Begriffes ²⁾ ansieht, kommt er zu dem Schluß: "Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sowohl 'marketing' als auch 'sales promotion' mit dem Inhalt von 'Vertrieb', wie von der deutschen Theorie untersucht und behandelt wurde und noch wird, übereinstimmen, daß sie jedoch gerade diejenigen Elemente repräsentieren, welche in der deutschen Vertriebspraxis nicht die Beachtung fanden, die ihnen in der Marktwirtschaft unabdingbar zukommt" ³⁾.

Überhaupt scheint es MEYERs Hauptanliegen zu sein, diese Elemente des Vertriebsbegriffes herauszuarbeiten und ihn als Aufgabe der Unternehmungsführung herauszustellen, die mit dem neueren Marketing-Begriff gleichzusetzen ist. Seine Ausführungen über Sales Promotion nehmen daher neben jenen über Vertrieb und Marketing nur einen untergeordneten Platz ein.

1) MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, a.a.O., S. 650

2) vgl. ebenda, S. 644 f. u. S. 647

3) ebenda, S. 651

Auf gänzlich anderer Ebene liegen schließlich die Betrachtungen von BEREKOVEN ¹⁾. Ihm geht es weniger um die Definition des Begriffes Sales Promotion als um das Wesen und die Bedeutung dieses Phänomens. Er geht zunächst auf die Entwicklung von Sales Promotion in den USA ein, um dann unter der Überschrift "Die Erscheinungsformen" drei Aufgabengruppen der Sales Promotion (Aufgaben innerbetrieblicher Art, Aufgaben im Bereich des Handels, Aufgaben im Bereich des Konsumenten) und die organisatorische Behandlung der Sales Promotion darzustellen. Auf Grund der Vielfalt der Erscheinungsformen und der Art der Mittel und Methoden, die in der Literatur und in der Praxis unter Sales Promotion verstanden werden, kommt er zu dem Schluß, daß das Wesen von Sales Promotion hieraus nicht abgeleitet werden kann, und daß es mit den herkömmlichen Einteilungen nicht erklärt werden kann ²⁾. Das Fazit seiner Überlegungen ist, "... daß es sich bei Sales Promotion um etwas Übergeordnetes handeln muß, etwas, was bestimmte Bereiche des Absatzes in einer neuen Weise zusammenfaßt. Ebenso wie etwa das Marketing ist auch Sales Promotion also mehr Ausdruck einer vom Wettbewerb diktierten neuen Konzeption als eine neue Methode. Es findet eine teilweise Umgruppierung und engere Verzahnung der am Absatz beteiligten Kräfte statt, wobei der Schwerpunkt vielfach auf der Umwerbung des Handels liegt..... Diese wesentlich stärkere Zusammenfassung bzw. Koordinierung der einzelnen Vertriebsfunktionen ist also das Entscheidende..." ³⁾.

1) BEREKOVEN, Ludwig: Die Bedeutung von "Sales Promotion" in der modernen Absatzwirtschaft, in: ZfB, 32. Jg. 1962, S. 370 ff.

2) vgl. ebenda, S. 372 f.

3) ebenda, S. 373. Einen Ansatz zu dieser Art der Betrachtungsweise kann man bei RÜDINGER, Helmut, a.a.O., S. 88 f., entdecken, der schreibt: " 'Verkaufsförderung' ist kein Rezept, sondern Helfer für ein neues Denken in der Absatzpolitik"; es kommt weniger darauf an, "... am Schlagwort 'Sales Promotion' hängen zu bleiben, als die Chance eines richtigen verkaufsfördernden Denkens zu erkennen und entsprechend zu handeln".

c) Zusammenfassung

Bei einer zusammenfassenden Betrachtung der Entwicklung des Begriffes Verkaufsförderung in der deutschen Literatur scheint sich Folgendes zu ergeben:

(1) In der wissenschaftlichen Literatur vor dem zweiten Weltkrieg scheint der Ausdruck Verkaufsförderung so gut wie unbekannt zu sein. MATAJA benutzt zwar den sprachlich verwandten Ausdruck "Vertriebsförderung", billigt ihm aber keine eigenständige fachliche Bedeutung zu, denn er versteht darunter ganz allgemein "alles, was den Absatz unterstützt, beschleunigt" ¹⁾. Ähnlich weitgefaßt scheinen die Vorstellungen zu sein, die FISCHER mit dem Wort "Absatzförderung" verbindet. RUBERG beschreibt dagegen unter "Absatzförderung" Maßnahmen, die man am ehesten unter dem Stichwort Rationalisierung zusammenfassen könnte.

Nur VOGT faßt unter Verkaufsförderung bereits einige bestimmte Problemkreise zusammen, die aber in sich uneinheitlich sind, indem sie einerseits mehr planende und vorbereitende Tätigkeiten umschreiben, andererseits aber auch sehr konkrete und eng umrissene Durchführungsaufgaben enthalten. Auch werden diese verschiedenen Bereiche nur aufgezählt, es wird nicht versucht, eine allgemeine Definition zu bilden. Hier scheint sich bemerkbar zu machen, daß VOGTs Buch wohl vornehmlich für den Praktiker gedacht ist ²⁾. Soweit der Verfasser dies feststellen konnte, sind die Ausführungen von VOGT in der wissenschaftlichen Literatur nicht aufgegriffen worden, so daß man in ihnen vermutlich einen Einzelfall

1) MATAJA, Victor, a.a.O., S. 4

2) Hierauf deuten auch der Untertitel bei VOGT "Das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Groß- und Einzelhändler" und der Stil der Darstellung hin. Auch KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 31, kennzeichnet VOGTs Buch als zwar inhaltsreich, aber nicht wissenschaftlichen Charakter tragend.

sehen muß, der sich weniger an der tatsächlichen Entwicklung in der deutschen Praxis als an amerikanischen Vorbildern orientiert.

(2) Die weitere Entwicklung des Begriffes Verkaufsförderung begann nicht unmittelbar nach dem zweiten Weltkrieg, sondern erst in der Mitte der fünfziger Jahre. Man kann diese Pause dahingehend deuten, daß zunächst der Wiederaufbau der Produktion im Vordergrund stand, bevor Absatzfragen wieder an Bedeutung gewannen. Als dies eintrat, wurde die amerikanische Absatzpraxis zum Vorbild, in deren Fachzeitschriften sich gerade zu dieser Zeit eine starke Diskussion des Begriffes Sales Promotion abgespielt zu haben scheint ¹⁾. So verwundert es nicht, daß neben anderen Begriffen auch der der Sales Promotion bzw. Verkaufsförderung übernommen wurde ²⁾. Dies spiegelt sich darin wider, daß in der Mehrzahl der deutschen Beiträge zu diesem Thema die amerikanischen Vorbilder, insbesondere die Definition der AMA von 1948, sichtbar werden. Dennoch bleibt der Begriff unklar und umstritten, wie die vielen, wenn auch oft nur in Nuancen abweichenden Darstellungen zeigen.

Dies wiederum mag damit zusammenhängen, daß die Entwicklung in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg vornehmlich von der Praxis getragen wurde. KLEIN ist zwar der Ansicht, daß sich der Begriff Verkaufsförderung zuerst in der Theorie und dann in der Praxis durchgesetzt habe ³⁾, aber die vorgefundene Literatur scheint dies nicht zu bestätigen. Es handelt sich vielmehr überwiegend um Darstellungen von Praktikern ⁴⁾, die oftmals persönliche Erfahrungen verallgemeinert wiedergeben, so

1) s.o., S. 23

2) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 370

3) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 15. Anderer Ansicht dagegen auch BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 370

4) Beispiele hierfür sind etwa die Darstellungen von RÜD NGER, HÖFNER, WILLAREDT, METTERNICH, HABERMANN, EIDEL, MÜHE, aber auch von KLEIN.

daß eine Vielzahl von Deutungen über den Umfang des Begriffes Verkaufsförderung entsteht.

(3) Die wissenschaftliche Behandlung der Verkaufsförderung ist bislang spärlich; insbesondere steht die Aufnahme in die einschlägige wissenschaftliche Literatur, wie sie in den USA doch weitgehend stattgefunden hat, in Deutschland einstweilen noch aus. Einen Grund dafür kann man mit BEREKOVEN in einem gewissen Mißtrauen gegen allzu rasche und kritiklose Übernahme amerikanischer Vorbilder sehen ¹⁾. BEREKOVEN deutet auch einen weiteren Grund an, wenn er davon spricht, daß diese Ausdrücke sich schlecht in die bekannten Systeme funktionaler oder institutionaler Art einordnen lassen ²⁾. Es sei daran erinnert, daß auch in der amerikanischen Literatur die Sales Promotion erst mit dem Übergang vom "functional-institutional-commodity approach" zum "managerial approach" ihren festen Platz im Marketing erhielt. Anzeichen sprechen dafür, daß sich auch in der deutschen Absatzliteratur ein ähnlicher

1) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 371

2) vgl. ebenda, S. 371

Wandel in der Betrachtungsweise anbahnt ¹⁾, doch bleibt es abzuwarten, ob dies der Verkaufsförderung den Eingang in die wissenschaftliche Literatur bringen wird.

Vergleicht man diese Entwicklung mit der in den USA, so fällt auf, daß hier wie dort die Praxis großen Anteil an ihr gehabt hat. Während aber in den USA die Entwicklung wohl ruhiger, kontinuierlicher verlaufen ist, hat sie in Deutschland durch die Übernahme amerikanischer Vorbilder einen starken Impuls erhalten. Wenn auch wahrscheinlich Sales Promotion bzw. Verkaufsförderung

1) Im Rahmen dieser Arbeit kann dieser Wandel nur angedeutet werden. Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß auch in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre die Stichworte Unternehmensführung (Management-Lehre) und Betriebswirtschaftspolitik in den letzten Jahren stark in den Vordergrund getreten sind (vgl. SCHÄFER, Erich: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 18 u. S. 36 ff.). WEINHOLD konstatiert sogar eine Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre zu einer Unternehmensführungslehre (vgl. WEINHOLD, Heinz: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 10).

Die parallele Erscheinung in der Absatzliteratur zeigen z.B. das soeben angeführte Werk von WEINHOLD, das von SCHNUTENHAUS (vgl. SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzpolitik und Unternehmensführung, a.a.O., insbes. S. 17) oder auch Carl W. MEYERs Buch "Grundsatzentscheidungen der Vertriebsführung" (Berlin 1961). Auch die Aufnahme des Marketing als einer unternehmenspolitischen Grundhaltung deutet darauf hin, daß man beginnt, die Absatzprobleme mehr unter dem Blickwinkel der Vertriebsführung zu sehen (vgl. hierzu NIESCHLAG, Robert: Begriff, Wesen und Träger des Marketing, a.a.O., S. 5 ff; MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, a.a.O., sowie HAMMEL, Werner, a.a.O.).

Auch im Bereich der Absatzlehre scheint sich demnach ein Bestreben bemerkbar zu machen, die materiellen Grundlagen, die die Forschung bisher erarbeitet hat, aus absatzpolitischer Sicht neu zu ordnen und für die Unternehmensführung nutzbar zu machen: "Aus der Sicht der Zielsetzung und Entscheidung im unternehmerischen Absatzbereich wird das Gebiet der Umweltsbeziehungen im Dienste der Leistungsverwertung durchleuchtet" (WEINHOLD, Heinz, a.a.O., S. 5).

- genau wie Marketing - zu einem gewissen, heute kaum mehr abschätzbaren Grade zunächst Modeworte waren, so sind sie doch mit einer Bereitwilligkeit aufgenommen worden, die wohl nur dadurch zu erklären ist, daß die Erscheinungen, die diese amerikanischen Ausdrücke umrissen, auch in der deutschen Absatzpraxis an Bedeutung gewonnen hatten. Es fanden Vorgänge in der wirtschaftlichen Wirklichkeit statt, die behandelt und bewältigt werden mußten, für die aber die herkömmlichen Begriffe als unzureichend empfunden wurden. Ein solcher Themenkreis, der gleichsam in der Luft lag, ist der, der nun mit dem Worte Verkaufsförderung bezeichnet wurde, das so über seine wörtliche Bedeutung hinaus zu einem Begriff der Fachsprache wurde.

II. Entstehungsgründe der Verkaufsförderung

1) Vorbemerkung; Einschränkung der Betrachtung auf die Konsumgüterindustrie

Im vorhergehenden Kapitel wurde versucht, die Entwicklung des Wortes Verkaufsförderung bzw. Sales Promotion vom allgemeinen Ausdruck ohne engere fachliche Bedeutung zu einem Fachausdruck mit bestimmten Begriffsinhalten nachzuverfolgen. Dabei wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Behandlung in der Literatur nicht losgelöst vom Hintergrund der wirtschaftlichen Wirklichkeit ist, sondern vielmehr zu den Problemen, die in der Wirtschaft zu lösen sind, in Beziehung steht ¹⁾: Wandlungen in diesem Bereich der Umwelt finden ihren Niederschlag in den Themen, die die Literatur beschäftigen. Gerade bei der Verkaufsförderung scheint dieser Zusammenhang besonders eng zu sein; der Werdegang ihres Begriffes mit dem starken Anteil, den die Praxis an seiner Prägung hatte, und der Vielfalt der Meinungen und Auslegungen deutet darauf hin, daß sie aus der Notwendigkeit marktlicher Gegebenheiten heraus entstanden und benannt worden ist. Will man daher dem Wesen dieser Erscheinung und damit den Grundlagen für eine Begriffsbestimmung näher kommen, so muß zuvor betrachtet werden, welche Vorgänge in der Absatzwirtschaft das Entstehen der Verkaufsförderung und damit die Herausbildung ihres Begriffes veranlaßt oder gefördert haben mögen.

Dabei soll zunächst eine Einschränkung vorgenommen werden, indem von den Verhältnissen der Konsumgüterindustrie ausgegangen werden soll. Dies entspricht der vorherrschenden Darstellungsweise in der Literatur, bei der meist ausdrücklich oder stillschweigend die Situation

1) vgl. BARTELS, Robert, a.a.O., S. 3

eines Herstellers zugrunde gelegt wird, der seine Erzeugnisse durch eigene Verkäufer an den Groß- und Einzelhandel und über diesen an die Konsumenten absetzt ¹⁾. In diesem Bereich scheint demnach die Entwicklung der Verkaufsförderung besonders weit fortgeschritten zu sein ²⁾, so daß sich hier ein besonders ausgeprägtes Beispiel bietet, um das Werden und Wesen der Verkaufsförderung in ihren verschiedenen Aspekten zu untersuchen.

2) Die allgemeine Marktentwicklung

a) Die steigende Schwierigkeit des Absatzes

Als allgemeinen Hintergrund für das Entstehen der Verkaufsförderung wird man wohl die Entwicklung des Marktes in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren ansehen müssen ³⁾. Sowohl Vorgänge auf der Angebotsseite wie auf der Nachfrageseite haben hier dazu geführt, daß eine steigende Schwierigkeit des Absatzes festzustellen ist. Auf der Angebotsseite ist es die Erscheinung, daß immer neue Anbieter mit immer neuen Produkten auf den Plan getreten sind; inländische Produzenten konkurrieren untereinander und zusätzlich mit oftmals großen und kapitalkräftigen ausländischen Herstellerunternehmen. Die steigende Fixkostenlast durch weitgehende Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung wie auch die Kostenremanenz durch zunehmende Unbeweglichkeit der Personalkosten nach unten zwingen dabei zu laufender Produktion und zu laufendem

-
- 1) So sämtliche angeführten deutschen Autoren, von denen lediglich KROPFF Sales Promotion als Maßnahme des Einzelhandels nennt; s.o., S. 44 ff. Bei den amerikanischen Autoren besonders deutlich GROSS-HOUGHTON, ASPLEY und FREY; s.o., S. 18 ff.
 - 2) BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., New York 1962, S. 455, und CHARVAT-WHITMAN, a.a.O., S. 338, bemerken, daß Sales Promotion insbesondere bei den großen Markenartikelherstellern am weitesten entwickelt sei.
 - 3) vgl. hierzu: HÖFNER, Klaus: 'Sales Promotion' im Rahmen ..., a.a.O., S. 233

Absatz und tragen dadurch dazu bei, den Wettbewerb zu verschärfen.

Zugleich hat sich die Nachfrage der Verbraucher verändert; sie ist unruhiger geworden und rascheren Schwankungen unterworfen ¹⁾. Einmal ist der Verbraucher durch die Fülle des Angebots unsicherer geworden; er vermag die Vielzahl neuer Produkte, Materialien und Konstruktionen kaum mehr zu überblicken. Zudem ist er aber auch wählerischer geworden: Der Nachholbedarf nach den Jahren der Entbehrung ist geringer geworden, die Grundbedürfnisse sind weitgehend gedeckt, und in vielen Märkten beginnt sich eine Sättigung abzuzeichnen. In dem verbleibenden Bereich versetzt die gestiegene Kaufkraft der Verbraucher sie in die Lage, ihren Launen zu folgen, und so wird es für den einzelnen Anbieter immer schwerer, gerade für sein Produkt einen dauerhaften Absatz zu sichern.

Damit ist die Zeit, in der das Verkaufen mehr ein Verteilen war, zu Ende: Die "Gesellschaft im Überfluß", in der die Produktion darauf angewiesen ist, sich ihre Nachfrage erst zu schaffen ²⁾, hat begonnen, Wirklichkeit zu werden, und aus dem Verkäufermarkt ist ein Käufermarkt geworden.

b) Die Ausweitung der herstellerischen Absatztätigkeit

In der geschilderten Wettbewerbssituation, die dem Verbraucher größere Auswahlmöglichkeiten unter den Angeboten vieler Hersteller bietet und so seine Nachfrage und deren Änderungen immer unberechenbarer werden läßt, während zugleich die Produktionsanlagen unelastischer werden und

1) vgl. hierzu: BERGLER, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Band 1, Nürnberg 1957, S. 68 ff.

2) vgl. GALBRAITH, John K.: Gesellschaft im Überfluß, München-Zürich, Nov. 1963, (Taschenbuchausgabe), S. 140 f.

nach laufender Beschäftigung verlangen, werden für den Hersteller genaue Übersicht und - wenn möglich - Beherrschung des Absatzmarktes immer wichtiger: "Dem industriellen Vertriebswesen wächst - vor allem im Großbetrieb - ein höheres Maß an Verantwortung zu. Die Absatzmöglichkeiten und -erwartungen sind mehr als früher zum Ausgangspunkt der industriegewirtschaftlichen Planungen geworden" ¹⁾.

Das Endziel der Absatzbemühungen des Herstellers muß dabei der Verbraucher sein: Erst wenn das Produkt in dessen Händen ist und seiner konsumtiven Zweckbestimmung durch Gebrauch oder Verbrauch entgegengeht, ist der Absatzvorgang völlig beendet. Die Befriedigung der Bedürfnisse der Verbraucher, die letztlich Ziel und Bestimmung der gesamten wirtschaftlichen Tätigkeit ist, ist auch der entscheidende Faktor für den Absatz des Herstellers.

Je mehr nun im Laufe der Entwicklung der Absatz zum Hauptproblem auch des Herstellers wurde, desto größer wurde die Notwendigkeit, bereits auf den Verbraucher und damit auf den Ausgangspunkt der Nachfrage-Kette, die sich durch den Bereich der gesamten Wirtschaft zieht, einzuwirken, um entweder überhaupt erst Nachfrage zu wecken oder um sie auf bestimmte Produkte zu lenken. Die Erkenntnis von der letztendlichen Abhängigkeit von der Verbrauchernachfrage führt dazu, daß der Hersteller den Kreis seiner Absatzmaßnahmen ergänzt und erweitert, indem er versucht, mit ihnen immer mehr bis in die Sphäre der Verbraucher vorzudringen. So schreibt JEWELL, daß "... die modernen Methoden des Marketing dem Konsumenten Einfluß auf die Entscheidung des Produzenten gewähren. (...) Bei modernem Marketing können wir erwarten, daß der Produzent eine engere

1) NIESCHLAG, Robert: Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels - Kooperation oder Kampf?, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für Rudolf SEYFFERT, Köln und Opladen 1958, S. 113

Verbindung zum Verbraucher aufbaut", denn "... kein Verkauf (ist) voll zustande gekommen ..., bevor das Produkt nicht tatsächlich in die Hände des Verbrauchers gelangt ist" ¹⁾).

Entsprechend wird es für den Hersteller wichtig, mit Maßnahmen der Markterkundung und Marktbeeinflussung möglichst weit den Weg seiner Produkte durch den Markt zu verfolgen und zu versuchen, ihren Absatz bis zum Verbraucher zu sichern. So kommt es, daß das Absatzwesen der Industrie weiter ausgebaut wird: Der Hersteller trachtet einen größeren Anteil an der Bewältigung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe zu übernehmen, um dadurch dessen Ausführung beeinflussen zu können. Deshalb beschränkt er die Reichweite seiner Absatzmaßnahmen nicht mehr auf die unmittelbar nachgelagerten Stufen, sondern die Absatzaktivität des Herstellers greift in Bereiche über, die ursprünglich dem Handel vorbehalten waren.

Den Anfang zu dieser Verlagerung von absatzwirtschaftlichen Aufgaben vom Handel auf den Hersteller kann man bereits in der Entwicklung des Markenartikels sehen, bei dem der Hersteller Verpackung und Verbraucherwerbung übernahm, daneben aber auch in der Errichtung zentraler Werkstätten für technische Erzeugnisse ²⁾, und heute geht dieses Bestreben noch weiter, wie z.B. Werbung am Verkaufsort, Beratung der Händler, Schulung ihres Personals oder Unterstützung ihrer Werbung zeigen. "Marktfindung und Bedarfsweckung, typische Aufgaben des Handels im institutionellen Sinne, werden unter den geschilderten Umständen zwangsläufig Sache der Produktion ..." ³⁾.

1) JEWELL, J.H.: Was Marketing in den nächsten zehn Jahren zu leisten haben wird, in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe Band 8, Düsseldorf 1961, S. 22 f.

2) vgl. NIESCHLAG, Robert: Ausbau des industriellen Vertriebswesens..., a.a.O., S. 113

3) ebenda, S. 113

So führt das Streben der Hersteller nach Sicherung ihres Absatzes in einem verschärften Wettbewerb und bei härter werdenden Märkten zu einer Ausweitung ihrer Absatztätigkeit. Die bisherigen Mittel und Methoden werden verfeinert und durch zusätzliche Maßnahmen ergänzt mit dem Endziel, für die Produkte einen geschlossenen und gesicherten Weg durch den Markt bis hin zum Verbraucher aufzubauen.

c) Verkaufsförderung als Ausdruck der erhöhten Absatzaktivität

Im Rahmen dieser durch die Marktentwicklung herbeigeführten Ausweitung der herstellerischen Absatztätigkeit ist auch die Verkaufsförderung zu sehen. Der Hersteller muß gegenüber früher mehr tun, um seine Produkte bis zum Verbraucher zu bringen und an ihn abzusetzen; er muß seine Absatzbemühungen intensivieren und in Richtung auf den Verbraucher erweitern, und dazu dient auch die Verkaufsförderung. JEWELL bringt dies zum Ausdruck, wenn er schreibt, die Produzenten werden "... den größten Teil der Verantwortung für wirksameren Verkauf durch Massenwerbung und Verkaufsförderung auf sich nehmen müssen" ¹⁾.

Bereits in der Bezeichnung Verkaufsförderung kann man einen Hinweis erblicken, daß es sich bei ihr um einen Ausdruck erhöhter Absatzaktivität handelt, und nicht von ungefähr setzt ihre Behandlung in der deutschen Literatur in der Mitte der fünfziger Jahre ein, als der Wandel zum Käufermarkt sichtbar zu werden begann. Damals begannen, wie das in die gleichen Jahre fallende Aufkommen der Vorstellung vom Marketing zeigt, die Fragen des Absatzes in den Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen zu rücken, während der Produktion im Zuge der wachsenden Beherrschbarkeit technischer Prozesse

1) JEWELL, J.H., a.a.O., S. 22

vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit gewidmet zu werden brauchte. "Marktbesitz" und "Nachfrageproduktion" wurden zu Schlagworten, und für den Unternehmer gewannen Mittel und Wege zur Sicherung und Förderung des Absatzes verstärkte Bedeutung. Hier findet auch die Verkaufsförderung ihren Platz, denn es zeigte sich, "... daß es angesichts der neuen Gegebenheiten schwieriger wurde, mit den konventionellen Mitteln des Verkaufs und der Werbung neue Marken auf dem Markt zu plazieren..." 1).

Für diese Auffassung, einen Entstehungsgrund der Verkaufsförderung in wachsenden Absatzschwierigkeiten und den dadurch hervorgerufenen gesteigerten Absatzbemühungen der Hersteller zu sehen, spricht ferner die Beobachtung, daß der Verkaufsförderung anscheinend auch in Zeiten eines konjunkturrell bedingten Nachfragerückganges besondere Bedeutung zukommt. So schildet NYSTRÖM, daß die Sales-Promotion-Pläne der Hersteller, die dem Einzelhandel verkaufen helfen sollten, angesichts des rasch sinkenden Absatzes während der Depression zu Anfang der dreißiger Jahre wesentlich verbessert und verstärkt eingesetzt wurden 2), und bei ASPLEY heißt es, daß das Sales Portfolio, wie viele andere Mittel der Sales Promotion, zur Zeit der Depression aufgekommen sei 3). Auch in dem bei Niederschrift dieser Zeilen zu verzeichnenden Konjunkturrückgang läßt sich ein wachsender Umfang der Verkaufsförderungsmaßnahmen feststellen 4).

- 1) HÖFNER, Klaus: 'Sales Promotion' im Rahmen des Marketing ..., a.a.O., S. 233
- 2) vgl. NYSTRÖM, Paul H. (Ed.): Marketing Handbook, New York 1958, S. 239
- 3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 392
- 4) Dies konstatiert z.B. HATTEMER, Klaus: Werbemärkte heute, in: Handelsblatt, 7.3.1967, Nr. 47, S. 3. Vgl. ebenso: o.V.: Wer wissen will, was in der Werbung gespielt wird ..., in: Die WELT, 5.12.1966, Nr. 283, S. 16, sowie o.V.: "Rumpelstilzchen" Display, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 11, S. 746.
Ein Hinweis auf die Aktualität des Themas ist auch, daß "Der SPIEGEL", 21. Jg. 1967, Heft 6, 30.1.1967, S. 49 f., der Verkaufsförderung einen Beitrag widmete.

Die Bedeutung, die die Verkaufsförderung inzwischen in der Praxis erlangt hat, läßt sich auch daran ablesen, daß es heute in der Bundesrepublik bereits einige spezielle Verkaufsförderungs-Agenturen (teils Niederlassungen amerikanischer Unternehmen) gibt und daß im Oktober 1964 ein "Bund Deutscher Verkaufsförderer/Verkaufstrainer e.V. (BDVT)" mit Sitz in Düsseldorf gegründet wurde. Außerdem wurde 1966 nach amerikanischem Vorbild ein Point-of-Purchase Advertising Institut gegründet, das sich eines Teilbereichs der Verkaufsförderung, der Werbung am Orte des Verkaufs, annehmen soll ¹⁾.

Die Entstehung der Verkaufsförderung findet demnach wohl eine erste, allgemeine Erklärung darin, daß der Hersteller im Zeichen gestiegener Absatzschwierigkeiten gezwungen ist, seine Absatztätigkeit auszuweiten, seine Absatzmaßnahmen zu verfeinern und zu ergänzen, um mit ihnen möglichst weit bis zum Verbraucher vorzudringen und den Absatz seiner Produkte zu sichern. Die Verkaufsförderung ist Ausdruck dieser erhöhten Absatzaktivität und Folge der sie bedingenden Marktentwicklung, so daß BEREKOVEN von Sales Promotion als einer vom Wettbewerb diktierten Konzeption sprechen kann, die erst mit wachsendem Absatzdruck an Bedeutung zunahm. ²⁾

3) Die Entwicklung im Bereich der Absatzwege

a) Die Abhängigkeit des Herstellers von der Leistung der Absatzmittler

Nach der obigen allgemeinen Begründung der Verkaufsförderung aus der Marktentwicklung gilt es darzulegen,

1) vgl. o.V.: POPAI-Deutschland gegründet, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 24, S. 1818

2) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 371 und S. 373

wie sie im Einzelnen dem Bestreben des Herstellers entgegenkommt, zur Sicherung seines Absatzes bis zum Verbraucher als dem Endziel seiner Absatzbemühungen vorzudringen. Dabei ist davon auszugehen, daß durch die zunehmende Spezialisierung der Produktion und die verstärkte Differenzierung der Bedürfnisse der Umfang der absatzwirtschaftlichen Aufgabe zwischen Herstellung und Verbrauch im Laufe der Zeit gewachsen ist und zu ihrer Bewältigung immer mehr und immer spezialisiertere Einrichtungen entstanden sind. Der Handel - im funktionalen wie institutionellen Sinne - hat an Bedeutung gewonnen ¹⁾.

Für den einzelnen Hersteller ergibt sich hieraus das Problem, wie er seine Erzeugnisse am günstigsten zum Verbraucher gelangen lassen kann. Die Trennung von Produktion und Verbrauch macht die Frage, durch welche Kanäle der Hersteller die Abnehmer seines Produktes am besten erreichen kann, zu einer wichtigen absatzpolitischen Entscheidung: Wie die anderen absatzpolitischen Instrumente, "... stellt sich auch der Weg oder Pfad, über den die Produkte eines Unternehmens auf den ausgewählten Märkten erhältlich gemacht werden, als eine wichtige Variable heraus, die das Unternehmen unter Kosteneinsatz manipulieren kann, um den Umsatz zu beeinflussen" ²⁾.

Dabei lassen sich zunächst Fragengruppen unterscheiden, die einmal mehr den "vertikalen", das andere Mal mehr den "horizontalen" Aspekt der auszuwählenden Absatzwege oder -kanäle betreffen. Im ersten Falle geht es um die Länge des Absatzweges, d.h. ob und welche Handelsstufen eingeschaltet werden sollen oder ob der direkte Absatzweg gewählt werden soll; im zweiten Fall geht es um die Breite, d.h. um Zahl und Art der

1) vgl. NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 1 ff., insbes. S. 16 ff.

2) OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 303

Unternehmungen, die jeweils auf den Nachstufen den Absatz der Erzeugnisse des Herstellers übernehmen sollen ¹⁾. Bereits diese beiden Fragenkomplexe werfen für den Hersteller eine Fülle von Einzelproblemen auf; eine Vielzahl von Faktoren muß berücksichtigt werden, um die kosten- und ertragswirtschaftlichen Vor- und Nachteile jedes möglichen Absatzweges beurteilen zu können und den im gegebenen Fall günstigsten Weg auswählen zu können ²⁾.

Im vorliegenden Zusammenhang ist jedoch ein dritter Fragenbereich wichtiger, der die Arbeit mit den gewählten Absatzwegen und durch sie hindurch betrifft, das "working with and through channels" ³⁾. Dies ist zwar mit der Wahl der Absatzwege eng verknüpft und kann auf sie Einfluß haben ⁴⁾, stellt aber insofern einen Fragenkreis eigener Art dar, als es sich hierbei weniger um Entscheidungen konstitutiver Natur handelt, die das Herstellerunternehmen auf längere Sicht festlegen. Es geht vielmehr um die laufende Zusammenarbeit mit den Organen, die den jeweiligen Absatzweg ausmachen und durch deren Leistung das Produkt des Herstellers erst an die Verbraucher abgesetzt werden kann.

1) vgl. OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 403; ebenso STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 469

2) vgl. z.B.: STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 453 ff.; MCCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 617 ff.; GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 155 ff.; MANN, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, in: Der Markenartikel, 22. Jg. 1960, Heft 5, S. 357 ff.; DISCH, Wolfgang K.A.: Der Absatzweg - ein Instrument im betrieblichen Marketing, in: Wirtschaftsdienst, 43. Jg. 1963, Heft 5, S. I ff.

3) vgl. zu diesen drei Fragenbereichen: OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 305; STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 453; CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 532

4) vgl. OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 395; NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 222; MANN, Günther, a.a.O., S. 374

Die Problematik, die den Absatzwegen in dieser Hinsicht innewohnt, ergibt sich daraus, daß der Hersteller in der Regel auf das weitverzweigte Netz des Handels angewiesen ist, um seine Erzeugnisse zum Verbraucher gelangen zu lassen ¹⁾. Er kann die absatzwirtschaftliche Aufgabe selten durch eigene Organe bewältigen, sondern meist bildet die Einschaltung des auf die Ausübung absatzwirtschaftlicher Funktionen spezialisierten Handels für den Hersteller das Mittel, das ihm die Verbindung zum Verbraucher verschafft. Zwischen Hersteller und Verbraucher schieben sich die Institutionen des Groß- und Einzelhandels, die diese Verbindung herstellen, sie zugleich aber auch beeinflussen.

Nun verfolgt der Handel im Grunde dasselbe Ziel wie der Hersteller, nämlich Absatz von Waren an den Verbraucher, so daß CONVERSE-HUEGY-MITCHELL den Absatzkanal umschreiben wollen als "... die Anstrengungen vieler unabhängiger Unternehmungen, um gemeinsame Ziele zu erreichen"; ihre weitestgehende Ausprägung finde diese Gemeinsamkeit der Interessen, wenn der Hersteller und die den Absatzweg ausmachenden Händler eine Einheit bilden, wenn sie "... zu einem Marketing-Team zusammengeschmiedet sind" ²⁾.

Dieser Vorstellung begegnet man in der amerikanischen Literatur häufiger; auch McCARTHY spricht von einem "channel team", dessen Mitglieder zusammenarbeiten sollten, um gemeinsam durch den Absatz an den Verbraucher Gewinn zu erzielen ³⁾, und McGARRY schreibt: "Mit

1) Der Direktabsatz des Herstellers stellt bei Konsumgütern eher einen Ausnahmefall dar. Vgl. BATZER, Erich, und LAUMER, Helmut: Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 67 ff; NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 464 ff; OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 302

2) CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 547

3) vgl. McCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 462

dem Markeninhaber als Führer wird der ganze Absatzkanal zu einem Team organisiert, das zusammenarbeiten soll, um das Produkt so an den Verbraucher abzusetzen, wie es der Markeninhaber beschlossen hat". Er fährt dann fort, daß die Koordinierung der vielen Beteiligten allerdings schwer ist, denn "jedes Unternehmen hat andere Interessen und Vorstellungen, wie es seine Ziele erreicht" ¹⁾.

Damit ist bereits angedeutet, daß die Gemeinsamkeit der Interessen im Einzelfall von unterschiedlicher Stärke ist, daß vielmehr auch Interessenkonflikte auftreten können. Der Grund hierfür liegt darin, daß es selbständige Unternehmungen sind, die den Absatzweg ausmachen und deren jede ihre eigene Betriebsaufgabe hat, durch deren Erfüllung sie Gewinn zu erzielen trachtet. Nicht nur der Hersteller, sondern auch der Absatzmittler und sogar der Absatzhelfer (z.B. Mehrfirmenvertreter) versucht, eine eigene Unternehmenspolitik und damit Absatzpolitik zu treiben ²⁾.

Für den Hersteller kommt es dabei vor allem darauf an, daß seine eigenen Erzeugnisse den Weg zum Verbraucher finden, und er wird oft genaue Vorstellungen darüber haben, was seine Absatzmittler dazu tun sollen; zumindest aber wird er erwarten, daß sie sich für seine Produkte einsetzen. Der Absatzmittler will ebenfalls ein großes und gewinnbringendes Geschäft aufbauen und muß dazu vor allem die Wünsche seiner Abnehmer befriedigen. "Wenn die Art, in der er dies tut, auch die Hersteller zufriedenstellt, deren Produkte er verkauft, ist es gut und schön; wenn nicht, so sind seine Beziehungen zu seinen Kunden oft so viel wichtiger als die zu einem bestimmten Hersteller, daß er sich berechtigt glaubt,

1) McGARRY, Edmund D.: The Merchandising Function, in: Theory in Marketing, 2nd series, ed. by Reavis COX, Wroe ALDERSON, and Stanley J. SHAPIRO, Homewood, Ill., 1964, S. 246

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, 1. Aufl., 1. Bd., Köln und Opladen 1958, S. 365

die Wünsche des Herstellers zu ignorieren" ¹⁾. Meist ist es ihm sogar einfach unmöglich, alle Hersteller zufriedenzustellen und jedem Produkt im gewünschten Maße Absatzbemühungen zu widmen ²⁾.

Für den Hersteller steht also bei einem bestimmten Absatzweg der Erfolg eines Produktes (oder einer Produktgruppe) im Vordergrund, für den Händler dagegen der Erfolg seines gesamten Sortiments ³⁾. Beider Interessen brauchen sich daher nicht immer zu decken, und der Händler hat es dann in der Hand, ob das Produkt des Herstellers im Rahmen seines Sortiments Platz findet und gefördert werden soll. Zwar ist der Händler nur Absatz"mittler", er übermittelt die Nachfrage der Verbraucher und leitet seine Nachfrage von dieser ab, jedoch liegt es bis zu einem gewissen Grade in seinem Ermessen, welche Erzeugnisse welcher Hersteller er auswählen will und auf welche er die Nachfrage der Verbraucher lenken will. Denn die Verbrauchernachfrage ist ursprünglich unspezifiziert und richtet sich nicht so sehr auf ein bestimmtes Produkt eines bestimmten Herstellers als vielmehr auf die Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses. Der Hersteller ist also insofern vom Leistungswillen des Händlers abhängig, und die Abhängigkeit besteht auch dann noch fort, wenn beim Verbraucher bereits Präferenzen für ein bestimmtes Produkt bestehen: Je nach dem Grad dieser Markenpräferenz kann es dem Händler gelingen, dem Kunden einen anderen Artikel zu verkaufen. Dies ist um so eher möglich, wenn innerhalb einer Produktgattung mehrere gleichartige und oft gleichwertige Produkte konkurrieren, wie es heute meist der Fall ist. "Die fachliche Beratung des Verbrauchers wird zwar bei der einzelnen Marke im allgemeinen durch die Hersteller-Werbung besorgt, aber heute spielt schon wieder angesichts der Vielzahl der Marken

1) CLARK, Fred E., a.a.O., 3rd ed., S. 251. Ebenso OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 411

2) vgl. CLARK, Fred E., a.a.O., 3rd ed., S. 251; vgl. auch SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 365

3) vgl. LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 360 f.

und der Mannigfaltigkeit der Werbeargumente, die eine eigene Orientierung des Verbrauchers erschweren, die Beratung durch den Einzelhändler eine größere Rolle. Die Einflußnahme des Händlers auf die Bedarfsdeckung bleibt infolge des engen persönlichen Kontaktes mit dem Verbraucher trotz Markenware und Hersteller-Werbung in erstaunlich großem Umfang bestehen..."¹⁾. Diese Worte FISCHERS aus dem Jahre 1939 gelten auch heute; der Hersteller ist von dem Willen des Absatzmittlers, sich für den Absatz seiner Produkte einzusetzen, abhängig.

Daneben ist der Hersteller aber auch von der Leistungsfähigkeit des Absatzmittlers abhängig, denn dessen mangelnde Leistungsfähigkeit kann ebenfalls dazu führen, daß die Erzeugnisse des Herstellers nicht in der gewünschten Art und Intensität an den Verbraucher herangetragen werden. Wohl nie werden alle Mitglieder des gewählten Absatzweges gleich leistungsstark sein, sondern es können z.B. die Läden unterschiedlich günstig liegen, die Größe und Ausstattung der Läden kann unterschiedlich sein; ein Unternehmen kann tüchtigeres Verkaufspersonal haben, ein anderes kann finanzkräftiger sein und deshalb mehr Eigenwerbung betreiben: Alle diese Faktoren können dazu beitragen, daß die Produkte des Herstellers hier gut abgesetzt werden, während sie sich dort nur langsam umschlagen. Auch das Moment der Leistungsfähigkeit der Absatzmittler ist deshalb für den Absatz des Herstellers von großer Bedeutung.

BEYELER betont daher mit Recht den speziellen Charakter des Absatzweges als absatzpolitisches Instrument und bezeichnet ihn als "exogenes Absatzmittel", weil der Hersteller seine Ausgestaltung höchstens beim Direktabsatz seinem eigenen Willen unterstellen kann: "Der Handel ... weist im Gegensatz zu den anderen absatzpolitischen

1) FISCHER, Hans, a.a.O., S. 34

Mitteln insofern einen speziellen Charakter auf, als er ein Mittel mit Eigenleben, mit eigenen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen und mit wiederum eigenen, oft spezifischen absatzpolitischen Mitteln darstellt" ¹⁾.

Für den Hersteller stellt somit die Einschaltung des Handels in den Absatzweg einerseits eine Möglichkeit, meist sogar eine Notwendigkeit dar, um seine Erzeugnisse ihrer Bestimmung, dem Verbrauch, zuzuführen. Andererseits stellt sie ihm zugleich das Problem, daß die an sich angestrebte Verbindung zum Verbraucher lückenhaft bleibt, weil entweder die andersgelagerten Interessen oder die unterschiedlichen Fähigkeiten der Absatzmittler dazu führen können, daß der Absatz des Herstellers stockt. Der Hersteller ist deshalb von der Leistung der Absatzmittler abhängig.

b) Die Verstärkung des Interessengegensatzes zwischen Hersteller und Handel durch das Erstarken des Handels

aa) Die Konzentration im Handel

Die Abhängigkeit der Hersteller von der Leistung der Absatzmittler hat sich durch die Wandlungen, die sich in diesem Bereich in den Nachkriegsjahren vollzogen haben, noch verstärkt. Es ist hier eine Entwicklung eingetreten, die vor allem den Interessengegensatz von Hersteller und Handel mehr als früher hervortreten läßt und es den Herstellern erschwert, in der von ihnen gewünschten Weise mit ihren Produkten bis zum Verbraucher vorzudringen. Diese Entwicklung ist das Erstarken des Handels zu einem gleichwertigen Marktpartner der Hersteller, der sich seiner Bedeutung als "Schaltstelle" auf dem Wege

1) BEYELER, Lukas: Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Bern 1964, S. 33

zum Verbraucher bewußt ist ¹⁾).

Hierzu trägt bereits die wachsende Konkurrenz der Hersteller bei, die für die Vielzahl ihrer Produkte Absatzmittler benötigen, so daß der einzelne Händler oft in der Lage ist, unter mehreren gleichartigen Produkten eines oder wenige auszuwählen, die er in sein Sortiment aufnehmen will. Hinzu kommen aber vor allem die Wandlungen in der Struktur des Handels, die seine Position gegenüber dem Hersteller verstärken. NIESCHLAG hebt diese Wandlungen in vier Punkten hervor:

- " 1. die Zunahme der Betriebs- und Unternehmungsgröße, die überall zu beobachten ist;
2. die Entfaltung überaus kräftiger Zusammenschlüsse, die Groß- und Einzelhandel umfassen;
3. das rasche Vordringen neuer leistungsfähiger Betriebsformen auf beiden Handelsstufen und die wachsende Vielfalt der Betriebsformen;
4. schließlich ganz allgemein die Verbreitung der Erkenntnis, daß auch die kleineren Handelsbetriebe zielbewußter Führung bedürfen, und die Aufgeschlossenheit, mit der das notwendige betriebswirtschaftliche Gedankengut von Betrieben dieser Größenklassen aufgenommen wird."

NIESCHLAG fährt fort: "Auf einen Nenner gebracht, wird man sagen dürfen, daß der Groß- und Einzelhandel wichtiger Branchen den Zustand der Zersplitterung in eine kaum übersehbare Zahl kleiner Unternehmen, die diese Bezeichnung kaum verdienen, jene viel zitierte 'Atomisierung' überwunden hat und in überraschend kurzer Zeit zu einem ebenbürtigen Partner der Industrie herangereift ist. In Handelszweigen, die von diesem Prozeß bisher nicht ebenso stark erfaßt worden sind wie die Lebensmittelbranche, zeigen sich die gleichen Ansätze". Damit geht die Zeit

1) vgl. hierzu und zum Folgenden SCHLAEPFER, Charles: Gedanken über Zukunftsprobleme der Markenartikel-Industrie und Partnerschaft zwischen Fabrikanten und Verteilern, in: Die Chance in dynamischen Märkten, Referate zum 2. MMM-Kongreß, München, 3./4.2.1964, S. 32 f.

zu Ende, in der der Handel für die Industrie ein bequemer Partner war, der bis auf wenige Ausnahmen von ihr weitgehend abhängig und wenig einflußreich war ¹⁾.

Es ist somit zunächst die Konzentration im Handel, die den Hersteller vor eine veränderte Situation stellt. Er steht nicht mehr einem "atomisierten" Handel gegenüber, sondern Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüssen, deren große Abnahmemengen sie in eine starke Verhandlungsposition setzen. "Das wachsende Absatzwesen der Industrie wird ... immer stärker mit den durch die Konzentration marktmächtiger werdenden Handelsunternehmen konfrontiert" ²⁾.

Die Konzentration äußert sich einmal in einem Zug zu größeren Unternehmenseinheiten: Im gesamten Einzelhandel ist festzustellen, daß die Zahl der größeren Unternehmen und ihr Anteil am Gesamtumsatz wachsen ³⁾. Die Umsatzexpansion der größeren Einzelhandelsunternehmen ist wesentlich rascher verlaufen als die der kleineren, und der Anteil der Großbetriebsformen wie Warenhäuser, Klempreisgeschäfte, Lebensmittelfilialbetriebe, Großversandhäuser, Konsumgenossenschaften am institutionellen Einzelhandelsumsatz stieg von 10 % im Jahre 1950 auf 20 % im Jahre 1962 ⁴⁾. Im Großhandel ist die gleiche Tendenz zum größeren Unternehmen erkennbar ⁵⁾.

1) vgl. NIESCHLAG, Robert: Preis, Kosten und Gewinnspanne der Markenartikel unter dem Einfluß der neuen Handelsstruktur, in: Der Markenartikel in der neuen Handelsstruktur, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Band 19, Rüschnikon 1960, S. 132 f.

2) EHRLINGER, Erich: Die Konzentration im Einzelhandel, ihre Ursachen und Auswirkungen, Diss. Nürnberg 1962, S. 148

3) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Schriftenreihe Absatzwirtschaft, Band 2, Köln und Opladen 1966, S. 44 u. S. 52

4) vgl. LAUMER, Helmut: Neue Dimensionen, in: Der Schwerpunkt: Dynamischer Einzelhandel; Beilage zu: Der Volkswirt, 18. Jg. 1964, Heft 12, 20.3.1964, S. 4

5) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 20 u. S. 25

In die gleiche Richtung wirkt sodann der Zusammenschluß mittelständischer Händler zu freiwilligen Ketten oder ihr Anschluß an Einkaufsvereinigungen; denn diese Organisationen sind bestrebt, den über die jeweilige Zentrale zu beziehenden Sortimentsteil der Einzelhändler möglichst groß zu halten ¹⁾. Außerdem kaufen auch die größeren Unternehmen teilweise gemeinsam ein; so besteht z.B. die "GEDELF" als Einkaufsvereinigung von Lebensmittel-Filialbetrieben oder die Kaufring eGmbH als Einkaufs-genossenschaft im Waren- und Kaufhausbereich ²⁾.

Im Lebensmitteleinzelhandel ist die Konzentration wohl am weitesten fortgeschritten. BATZER-LAUMER schreiben: "Im Lebensmittelbereich gehören über 156 000 Verkaufsstellen Betriebsformen an, in denen die Auftragserteilung in mehr oder weniger starkem Maße konzentriert ist. Die gut 156 000 Verkaufsstellen haben einen Marktanteil von 95 %. Berücksichtigt man den unterschiedlichen Grad der Auftragskonzentration in den einzelnen Betriebsformen, so kommt man zu einem Umsatzanteil von 71 %, der über die 1330 'Dispositionszentralen' (Einkaufszentralen und Großhandlungen) läuft. Diese 1330 Unternehmungen stehen den Produzenten - für gut zwei Drittel der Umsätze - als Marktpartner gegenüber" ³⁾. Andere Berichte über den Lebensmittelhandel bestätigen

1) vgl. NESTER, Paul: Nachfragemacht und Kartellgesetz; Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V. (FIW), Köln; Heft 25, Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S. 74 ff., sowie AENGENDT, Renate: Die freiwilligen Ketten in der Bundesrepublik Deutschland, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 5, Köln u. Opladen 1962, S. 15 f.

2) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 100 f. und S. 111.

3) BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 160

diese Schätzung von BATZER-LAUMER ¹⁾. Nach NESTER waren 1965 sogar 88 % aller Einzelhandelsgeschäfte im Lebensmittelhandel in irgendeiner Form organisiert ²⁾.

In anderen Branchen ist die Konzentration noch weniger ausgeprägt. Bei Textilien sind es nach BATZER-LAUMER aber immerhin bereits 42 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes, die nicht mehr frei vom Einzelhandel disponiert werden ³⁾. Schließlich zitiert SÖLTER eine Meinungsbefragung, nach der bereits 1959 77 % des Lebensmitteleinzelhandels, 76 % des Schuhwareneinzelhandels und 45 % des Uhren-, Gold- und Silberwaren-, Galanterie- und Lederwaren- und des Papier- und Schreibwareneinzelhandels einer Einkaufsvereinigung angehörten und nach vorsichtiger Schätzung etwas mehr als die Hälfte des gesamten Einzelhandels auf der Einkaufsseite zusammengeschlossen war ⁴⁾.

In den USA ist die Situation ähnlich; WEISS berichtet z.B., daß 1960 bereits 35 % des gesamten Absatzes im Lebensmitteleinzelhandel auf nur 23 Ketten entfiel, und schreibt: "Wir nähern uns einer Zeit, in der höchstens fünfzig riesige Einzelhandelsorganisationen die Hälfte der gesamten Einzelhandelsumsätze in den meisten wichtigen Warenarten, außer Automobilen, bewältigen werden" ⁵⁾.

-
- 1) vgl. o.V.: Freiwillige Ketten mit höherem Anteil am Gesamtumsatz, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 5, S. 291. Hiernach waren 1964 nur noch 17,6 % aller Einzelhändler ungebunden, und auf sie entfielen 5,7 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes von 32,5 Mrd. DM.
 - 2) vgl. NESTER, Paul, a.a.O., S. 113, Fußnote 172
 - 3) vgl. BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 160
 - 4) vgl. SÖLTER, Arno: Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, 2. unv. Auflage, Düsseldorf 1960, S. 10. Die Ergebnisse dieser Umfrage bringt auch DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 122
 - 5) WEISS, E.B.: Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961, S. 10 f.

Diese Zahlen illustrieren hinreichend, vor welche Probleme die Konzentration im Handel den Hersteller stellt, wenn er seine Absatzkonzeption im Bereich der Absatzwege verwirklichen will. Er sieht sich heute immer mächtiger werdenden Handelsgebilden gegenüber, die oft einen beträchtlichen Anteil des Absatzes an den Letztverbraucher auf sich vereinigen und auf die er angewiesen ist, wenn er seinem Produkt in ausreichendem Umfang Zugang zum Verbraucher verschaffen will. Der Ausfall einer der großen freiwilligen Ketten im Lebensmittelhandel kann z.B. für den Hersteller bedeuten, daß 12000 - 15000 Einzelhändler für ihn nicht erreichbar sind. Ebenso kann die Mitarbeit von Zusammenschlußformen, die regional von besonderer Bedeutung sind, zur Markterschließung bestimmter Gebiete zur unbedingten Notwendigkeit werden.

Dies nimmt dem Hersteller einen Teil seiner Wahlmöglichkeiten in bezug auf den Absatzweg; er kann sich meist seine Abnehmer nicht mehr unter vielen gleichartigen Handelsunternehmen aussuchen, sondern an die Stelle der früheren Vielfalt von Verteilungskanälen sind verhältnismäßig wenige Einkaufskontrahenten in der Form der Zentralen der freiwilligen Ketten, der Einkaufs- und Konsumgenossenschaften und der zentralen Einkaufsabteilungen der Großunternehmen des Handels getreten ¹⁾. Darüber hinaus kann die Macht der durch die Konzentration erstarkten Absatzmittler auch andere Bereiche der Absatzpolitik des Herstellers beeinflussen (z.B. Preise, Zahlungsbedingungen, Lagerhaltung) und kann sich sogar bis in den Produktionsbereich auswirken (z.B. Fertigungsprogramm, Lieferzeiten) ²⁾.

Daraus folgt, daß der einzelne Hersteller weniger als

1) vgl. NESTER; Paul, a.a.O., S. 113

2) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Absatzweg..., a.a.O., S. III, sowie EHRLINGER, Erich, a.a.O., S. 148 ff.

früher erwarten oder gar fordern kann, daß der Handel sich gerade für seine Erzeugnisse einsetzt. Die Konzentrationsformen des Handels verfolgen eine eigenständige Unternehmens- und Absatzpolitik, und dazu gehört auch die autonome Entscheidung über das Ausmaß an Absatzbemühungen, das den einzelnen Produkten im Sortiment zuteil wird. Wenn der Hersteller dennoch den Absatz seiner Produkte an den Verbraucher sichern will, so kann er dies nur, indem er dem Handel den Verkauf so leicht wie möglich macht, und Leistungen, die der Handel nicht erbringen will oder kann, selbst übernimmt.

bb) Das wachsende Selbstbewußtsein im Handel

Auch in Bereichen des Handels, in denen die Konzentrationerscheinungen noch nicht so ausgeprägt sind, scheint der Handel nicht mehr ohne weiteres bereit zu sein, einen Artikel zu führen und zu verkaufen. NIESCHLAG deutet in seinem vierten Punkt an, daß ganz allgemein der einzelne Händler mehr und mehr bestrebt ist, eine selbständige Unternehmenspolitik und damit Absatzpolitik zu treiben ¹⁾. JEFFERYS-KNEE schreiben, daß sich das Betriebsklima, die Atmosphäre im Einzelhandel nach dem Kriege verändert habe. Der Beruf des Einzelhändlers habe neuen Rang bekommen, und die in ihm Beschäftigten zeigten neues Interesse an seinen Techniken und Verkaufsmethoden. "Es sind die unternehmungslustigen Einzelhändler, die gerne lernen. Die praktische Anwendung ihrer Erfahrungen ist aber der zündende Funke für den gesamten Einzelhandel. Auch das Ansteigen der Aktivität und der Mitgliederzahlen in den Einkaufsgenossenschaften und Freiwilligen Handelsketten während der Nachkriegsjahre spiegeln die Ausbreitung eines neuen Geistes im Einzelhandel Europas wider" ²⁾.

1) s.o., S. 74

2) JEFFERYS, James B., und KNEE, David: Europas Einzelhandel, Frankfurt/M., 1965, S. 122 (Hervorhebung vom Verfasser). Vgl. auch NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 143

Es scheint hiernach, als ob sich durch das Erstarken des Handels in vielen seiner Bereiche auch ein neues Selbstbewußtsein entwickelt habe oder sich noch entwickele, das es ebenfalls dem Hersteller erschwert, entsprechend seinen oben geschilderten Bestrebungen seinen Einfluß bis zum Verbraucher auszudehnen: "Der Handel emanzipiert sich und entwickelt ein eigenständiges Marketingkonzept. Gleichzeitig schwindet seine bisherige Bereitschaft, Marketingkonzepte der Hersteller ohne weiteres zu übernehmen und durchzuführen. Er folgt heute seinen eigenen Gesetzen" ¹⁾.

cc) Die wachsende Bedeutung der Handelsmarken

Eine andere Erscheinung, die beim Erstarken des Handels eine Rolle spielt und ebenfalls dazu beitragen kann, den Interessengegensatz von Hersteller und Handel zu vertiefen, ist die wachsende Bedeutung der Handelsmarken. Die großen Handelsgebilde gehen immer mehr dazu über, ein Programm von Eigenmarken zu schaffen, das in steigendem Umfang das Sortiment der Einzelhandelsverkaufsstellen bestimmt. "In den letzten zehn Jahren war die Schaffung von Handelsmarken vor allem ein Anliegen der in Einkaufsgenossenschaften zusammengeschlossenen Einzelhändler und der von Großhändlern gelenkten Freiwilligen Ketten. Auch in den sich ausdehnenden Filialbetrieben, Warenhäusern, Kaufhäusern, Konsumgenossenschaften und anderen Einzelhandelsbetrieben mehrte sich das Angebot von Handelsmarken. Diese Bestrebungen dauern heute noch unvermindert an" ²⁾.

LUTZ belegt dies mit Zahlen über Handelsmarkenumsätze

1) STÄDLER, Marinus: Der Handel und sein Marketing-Konzept, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 3, S. 111

2) LUTZ, Hans: Die Handelsmarke in der Bundesrepublik, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 5, S. 253. Vgl. auch DISCH, Wolfgang h.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 77 f.

im Konsumgüterbereich. Während danach die Bedeutung der Handelsmarken im Textileinzelhandel relativ gering ist - sie stellen hier nur 5 % der Umsätze -, ist ihr Anteil in anderen Branchen teilweise erheblich höher und liegt bei einzelnen Lebensmittel-Filialbetrieben bei 40 % und darüber ¹⁾.

NESTER erwähnt, daß fast alle freiwilligen Ketten des Lebensmittelhandels ein Sortiment von Handelsmarken entwickelt haben ²⁾; darüber hinaus sind mehrere Ketten zu einer "Handelsmarken GmbH" zusammengeschlossen und bieten gemeinsame Handelsmarken an, die auf diese Weise über eine Vielzahl von Großhändlern und Einzelhändlern abgesetzt werden ³⁾. BATZER-LAUMER schildern weitere Beispiele erfolgreicher Handelsmarken in Westdeutschland und auch in den USA ⁴⁾. Für letztere ist WEISS sogar der Ansicht, daß in Zukunft nicht so sehr der Wettbewerb der Markenartikelhersteller als vielmehr derjenige zwischen Hersteller- und Handelsmarken den Markt kennzeichnen werde ⁵⁾.

Dem einzelnen Hersteller, der sich nicht darauf verlegen will, Handelsmarken zu liefern, wird es durch diese Entwicklung zusätzlich erschwert, mit seinen Erzeugnissen bis zum Verbraucher vorzudringen. Der Einzelhändler ist meist verpflichtet, die Eigenmarken seiner Organisation zu führen ⁶⁾ und wird sie darüber hinaus

1) vgl. LUTZ, Hans, a.a.O., S. 254 ff.

2) vgl. NESTER, Paul, a.a.O., S. 74, insbes. Fußnote 16

3) vgl. HATTNER, Klaus: Zweigleisiger Vertrieb, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 4, S. 254

4) vgl. BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 257 ff.

5) vgl. WEISS, E.B., a.a.O., S. 57 ff. Vgl. ferner zur wachsenden Bedeutung der Handelsmarken in den USA: o.V.: Kein Respekt vor Traditionen, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 12, S. 858 f.

6) Auch bei freiwilligen Ketten ist dies der Fall; vgl. AENGENDT, Renate, a.a.O., S. 23

in der Regel auch bevorzugt behandeln, denn sie bieten ihm konkrete Vorteile. Sie werden teilweise ebenso wie die Herstellermarken durch Verbraucherwerbung "vorverkauft", liegen aber im Preis meist niedriger als diese und können dadurch zusätzliche Verbraucher ansprechen. Häufig sind sie mit höheren Bruttospannen ausgestattet als die Herstellermarken und haben teilweise auch eine größere Umschlagsgeschwindigkeit. Ferner können sie eine stärkere Bindung der Kunden an das markenführende Geschäft bewirken, und sie bieten schließlich einen gewissen Wettbewerbsschutz, da sie nicht an andere Organisationen geliefert werden und deshalb Preiskämpfe benachbarter Handelsgeschäfte mit derselben Marke ausschließen ¹⁾.

Schon aus diesen Gründen wird der Einzelhändler die Marken seiner Organisation stärker fördern als Herstellermarken, doch kommt noch hinzu, daß er vielfach dazu sogar verpflichtet ist. LUTZ weist darauf hin, daß "... große Handelsorganisationen, die Hauptlieferanten ihrer angeschlossenen Handelsbetriebe sind und deren Werbung, Preis- und Sortimentspolitik beeinflussen, die Möglichkeit besitzen, ihre Mitglieder zur Bevorzugung von Handelsmarken zu veranlassen. Auch können Einzelhändler die Nachfrage nach Herstellermarken in der Weise behindern, daß sie ihren eigenen Marken die besseren Plätze im Schaufenster und in den Regalen einräumen" ²⁾. MENDELS belegt diese begünstigte Stellung der Handelsmarken gegenüber den Herstellermarken mit Beispielen aus dem amerikanischen Lebensmittelhandel; danach lagen die Handelsmarken im Preis durchweg niedriger als die Herstellermarken und erhielten nicht nur mehr, sondern auch besseren Platz in den Regalen

1) vgl. BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 257; NESTER, Paul, a.a.O., S. 115 ff.; LUTZ, Hans, a.a.O., S. 253; o.V.: Handelsmarken im Vordringen, in: Der Markenartikel, 29. Jg. 1967, Heft 3, S. 118 ff., insbes. S. 121

2) LUTZ, Hans, a.a.O., S. 254; vgl. ferner BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 153; NESTER, Paul, a.a.O., S. 118

eingeräumt ¹⁾.

Auch diese Entwicklung trägt dazu bei, daß der Hersteller sich weniger als früher darauf verlassen kann, daß der Handel sich hinreichend für den Absatz gerade seiner Erzeugnisse einsetzt.

c) Die Bestrebungen der Hersteller zur Beeinflussung der Leistung der Absatzmittler

aa) Herkömmliche Lösungen und ihre Nachteile

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, daß der Absatz des Herstellers an die Verbraucher sowohl durch den Interessengegensatz zum Handel, der sich in mangelndem Leistungswillen des Händlers niederschlägt, als auch durch dessen mangelnde Leistungsfähigkeit nachteilig beeinflußt werden kann. Dabei hat sich der Interessengegensatz durch das Erstarken des Handels noch vertieft ²⁾.

Daraus ergibt sich für den Hersteller, daß er besondere Maßnahmen treffen muß, um trotz dieser Schwierigkeiten dafür zu sorgen, daß sein Produkt in der von ihm gewünschten Weise und Nachhaltigkeit dem Verbraucher nahegebracht wird. Seine Absatzarbeit ist nicht damit beendet, daß er das Erzeugnis an die nachgelagerten Absatzmittler verkauft und geliefert hat ³⁾, er muß vielmehr selbst Schritte unternehmen, um einen ständigen Warenstrom durch die Absatzkanäle aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Allein die Auswahl der Absatzwege genügt

1) MENDELS, E.: Nivelliert Massenmarkt Wettbewerbsvorteile?, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 5, S. 352

2) Vgl. hierzu und zum Folgenden auch MELLEROWICZ, Konrad: In der zweiten Generation, in: Der Volkswirt, 21. Jg. 1967, Nr. 22, 2.6.1967, S. 1014

3) vgl. OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 305 f.

nicht, sondern sie muß ergänzt werden durch Maßnahmen, um mit den Kanälen und durch sie hindurch in Richtung auf den Verbraucher zu arbeiten ¹⁾, denn: "Wenn das Warenangebot nicht schließlich bis zu den Endverbrauchern abfließt, so wird der Absatzkanal verstopft und alle vorherigen Absatzbemühungen sind vergeudet" ²⁾.

Eine Möglichkeit hierzu besteht zunächst in der Wahl des direkten Absatzweges. Hier hat der Hersteller die weitestgehende Kontrolle über den Weg seiner Ware bis zum Verbraucher, denn er übernimmt die Aufgaben der Absatzmittler selbst, und an die Stelle des Händlers als Kunden tritt der weisungsgebundene Angestellte ³⁾. Der Direktabsatz ist daher für den Hersteller der sicherste Absatzweg, denn der geschilderte Interessengegensatz kann hier nicht auftreten, und der Hersteller ist in der Lage, seine absatzpolitischen Ziele in diesem Bereich in vollem Umfang durchzusetzen: "Wer direkt absetzt, kann von der Produktion bis zum Verbraucher den Absatz so gestalten und beeinflussen, wie es ihm richtig erscheint. Er kann verkaufen, wo und an wen er will. Er ist nicht auf das Wohlwollen des Handels angewiesen" ⁴⁾. Ähnlich schreibt MANN: Der Grad der Lenkbarkeit des Absatzapparates ist "... um so höher, je größer der Anteil der unternehmungs-eigenen Kräfte an den mitwirkenden Absatzorganen ist, je weniger Absatzstationen eingeschaltet sind und je

1) vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 552

2) STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 470

3) vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 548. Es ist hier demnach der ursprüngliche und engste Inhalt des Begriffes des Direktabsatzes gemeint. Zu dessen Bedeutungswandel vgl. BERGLER, Georg: Wesen und Wandlungen des Direktverkaufs in absatzwirtschaftlicher Sicht, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 2, S. 104 - 137

4) HERPPICH, Hans Günter: Die Problematik des Direktabsatzes, Diss. Nürnberg 1956, S. 87

unmittelbarer der Kontakt zu diesen ist. Als schlagkräftigste, wenn auch nur verhältnismäßig selten einsetzbare Methode wird sich daher immer der Direktabsatz erweisen" ¹⁾).

Hier wird aber bereits darauf hingewiesen, daß trotz dieser Vorteile der Direktabsatz bei Konsumgütern nur eine geringe Rolle spielt ²⁾. Offenbar wiegt der Vorteil, eine lenk- und kontrollierbare Absatzorganisation zu haben, die bis zum Verbraucher reicht, selten die Nachteile auf, die die Wahl des direkten Absatzweges in anderer Hinsicht mit sich bringt ³⁾. Meist wird es dem Hersteller nicht möglich sein, auf diese Weise alle Absatzmöglichkeiten ohne übermäßige Vertriebskosten selbst auszuschöpfen: "Es ist kein Zufall, daß die Verbrauchsgüterindustrie bei dem Ausbau ihres Vertriebsapparates, bei dem Streben nach größerem Einfluß auf den Absatzmärkten von der Möglichkeit der 'Selbstdetaillierung' ... nur in Ausnahmefällen Gebrauch macht. Offenbar gilt das Risiko als zu groß" ⁴⁾.

1) MANN, Günter, a.a.O., S. 378

2) Nach BATZER-LAUMER gehen in Westdeutschland nur 4,5 % des industriellen Konsumgüterabsatzes direkt vom Produzenten an Letztverbraucher; eine Untersuchung des Institutes für Handelsforschung beziffert diesen Anteil für die Jahre 1955 - 1957 und 1959 auf 3,5 %, für 1963 auf 4,0 %. Vgl. BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 67; sowie o.V.: Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, Band 30 der Schriften zur Handelsforschung, hrsgg. v. Rudolf SEYFFERT, Köln u. Opladen 1966, S. 264, S. 268 u. S. 485

3) Es sei nur auf die Fixkostenlast eigener Verkaufsstellen hingewiesen, auf die Gefahr, den übrigen Einzelhandel als Abnehmer zu verlieren, oder auf die organisatorischen und personellen Probleme, die einem Industrieunternehmen durch eine Betätigung im Handel entstehen können. Vgl. hierzu HERPPICH, Hans Günter, a.a.O., S. 79 ff., SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 362; MCCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 474 f.

4) NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 466

Wenn dennoch auf jeder der nachfolgenden Stufen der Absatz der Produkte nach den Vorstellungen und Zielen des Herstellers ablaufen soll, so muß der Hersteller die Mitarbeit des Handels gewinnen. Mit anderen Worten heißt dies, daß der Hersteller versuchen muß, auf die Leistung der Händler, insbesondere beim Absatz seiner eigenen Produkte, Einfluß zu gewinnen, oder wie SCHREYER es formuliert: "Wir wollen nicht, daß der Händler unsere Produkte lediglich 'handelt', er soll sie verkaufen. Wir verfolgen den Grundsatz, daß wir nicht an, sondern durch einen Händler verkaufen" ¹⁾.

Neben dem Direktabsatz haben sich daher andere Ausgestaltungen der Absatzwege herausgebildet, die dem Hersteller in dieser Hinsicht die Sicherung des Absatzes seiner Waren erleichtern sollen. So kann er zunächst auf den Großhandel verzichten und versuchen, auf den Absatz auf der Einzelhandelsstufe Einfluß zu nehmen, denn: "Je weiter die Absatzaufgaben, die der Hersteller übernimmt, am Ende des Absatzkanals liegen, desto größer wird der Grad der Kontrolle, die ausgeübt werden kann, oder desto leichter und sicherer wird es, bestimmte Aufgaben in der gewünschten Weise zu erledigen" ²⁾. Insbesondere kann er durch eine Auswahl seiner Einzelhandelsabnehmer dafür sorgen, daß nur Händler, deren Leistung seinen absatzpolitischen Vorstellungen entspricht, seine Produkte führen.

Die nach dem Direktabsatz wirksamste Methode dieser "selektiven Distribution" ³⁾ ist der Absatz über Vertrags-

-
- 1) SCHREYER, Carl G.: Verbesserung der Beziehungen zwischen Produzenten und Handel, in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe, Band 8, Düsseldorf 1961, S. 118
 - 2) CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 548. Vgl. auch NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 233; KOCH, Waldemar, a.a.O., 2. Bd., S. 119
 - 3) In der amerikanischen Literatur wird von "selective distribution" oder auch "limited distribution" gesprochen. Vgl. z.B. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 269 f.; BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 655 ff.

händler, die für bestimmte Gebiete Alleinvertriebsrechte erhalten, mitunter gegen die Verpflichtung, keine Konkurrenzprodukte zu führen. Hier kann der Hersteller den intensivsten Einsatz für den Absatz seiner Erzeugnisse erwarten ¹⁾. Jedoch kann auch eine bloße Beschränkung der Zahl der zu beliefernden Einzelhändler bereits dazu beitragen, den Interessengegensatz zwischen Hersteller und Händler zu verringern, denn es entfällt dann auf den einzelnen Absatzmittler ein höherer Anteil am Gesamtumsatz der Produkte. Dadurch gewinnen diese Erzeugnisse im Rahmen des Händlersortimentes an Bedeutung, und der Gegensatz von Sortimentsinteresse des Händlers und Produktinteresse des Herstellers ²⁾ wird abgeschwächt.

Auch bei der Wahl des Absatzweges über den Großhandel ist eine derartige Auswahl der Abnehmer möglich und bietet die angedeuteten Vorteile. Der Einfluß auf die Einzelhandelsstufe wird dann durch Vertriebsbindungen gesichert, durch die auf die Lieferbeziehungen der Großhändler eingewirkt wird. "Bei Einschaltung des Großhandels und Selektion auf der Einzelhandelsstufe nach Eignungsgrad ist eine Vertriebsbindung geradezu unerlässlich. Denn bei dieser Vertriebsart, die schon aus Kostengründen am häufigsten anzutreffen ist, endet die Einflußnahme des Herstellers auf seine Ware faktisch bei seinen Großhandelskunden, die ohne Vertriebsbindung die Ware nach eigenem Gutdünken weitergeben würden. Die Vertriebskonzeption des Herstellers bliebe reine Theorie" ³⁾.

Im Prinzip kann der Hersteller auch auf diese Weise dazu beitragen, daß der Absatz der Waren an den

1) Vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 660

2) Vgl. STADLER, Marinus, a.a.O., S. 118

3) LEHMPFUHL, Rolf S.: Vertriebsbindungen; FIW-Schriftenreihe, Heft 22, Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S. 25

Verbraucher seinen absatzpolitischen Zielsetzungen gemäß erfolgt, und es kann hier im Idealfall die erstrebte Interessengemeinschaft entstehen, bei der der Hersteller und die den Absatzweg ausmachenden Händler zu einer geschlossenen Gruppe, einem "marketing-team" zusammengefügt sind mit dem gemeinsamen Ziel des Absatzes an den Verbraucher ¹⁾.

Jedoch haben diese Methoden ebenfalls Nachteile, die ihre praktische Anwendbarkeit beeinträchtigen. So kann die Beschränkung der Zahl der Absatzmittler dazu führen, daß das Marktgebiet nur unzureichend abgedeckt wird und Absatzmöglichkeiten nicht ausgeschöpft werden. Sodann kann es unmöglich sein, die Mitarbeit der leistungsfähigsten Händler zu gewinnen, weil sie bereits die Produkte anderer Hersteller oder auch Handelsmarken führen. Ferner wird es schwieriger, sich auf Wandlungen der Absatzwege einzustellen, insbesondere neu entstehende Absatzwege oder Handelsformen zu benutzen, ohne die bisherigen Abnehmer zu verlieren. Weiterhin sei auf die Schwierigkeit hingewiesen, eine Vertriebsbindung durchzusetzen und aufrechtzuerhalten. Spannungen zwischen Hersteller und Händlern sind häufig, der Hersteller muß die gebundenen Händler laufend überwachen, und selbst dann ist eine absolute Lückenlosigkeit der Vertriebsbindung nicht zu erreichen ²⁾.

Hinzu kommt, daß der Hersteller vielfach nicht in der Lage ist, eine Auswahl der Absatzmittler treffen zu können, denn "die Abstimmung des Vertriebs auf bestimmte Händlertypen gehört zu den einschneidendsten vertriebspolitischen Maßnahmen, die sich eigentlich nur

-
- 1) vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 547 u. S. 551
 - 2) vgl. LEHMPFUHL, Rolf-S.: Vertriebsbindungen, FIW-Schriftenreihe, Heft 22, a.a.O., S. 86 ff., sowie derselbe: Vertriebsbindung als Mittel der Absatzpolitik, in: Wirtschaftsdienst, 47. Jg. 1967, Heft 2, S. 107

ein Hersteller von Rang und mit besonderer Marktgeltung leisten kann" ¹⁾. Die "selektive Distribution" ist eher im Verkäufermarkt möglich ²⁾, heute jedoch sieht sich der Hersteller oft einer Nachfragemacht gegenüber, die es ihm unmöglich macht, seine absatzpolitischen Vorstellungen zu verwirklichen. Je mehr vor allem die Bindung des Einzelhandels in Einkaufsvereinigungen, freiwilligen Ketten oder auch Filialbetrieben fortschreitet, desto weniger Wahlmöglichkeiten bestehen für einen Hersteller, und desto schwerer wird es auch, Vertriebsbindungssysteme aufzubauen.

Neben diesen Methoden, durch Ausschaltung oder Auswahl von Absatzmittlern eine Kontrolle der Absatzwege zu erreichen, ist deshalb schließlich ein mehr indirektes Vorgehen möglich, um den Fluß der Erzeugnisse vom Hersteller zum Verbraucher zu sichern: "Das Bestreben des Herstellers, seinen Einfluß auf den Markt seiner Erzeugnisse möglichst weit vorzutragen, womöglich bis in die Reihen der Verbraucher, muß nicht immer zu einer Verkürzung des Absatzweges führen. Es kann statt dessen der direkte Werbeweg eingeschlagen werden, wie wir ihn vor allem in der Verbraucherwerbung der Markenartikelindustrie finden" ³⁾. Die Verbindung zum Verbraucher beruht dann hauptsächlich auf der Werbung, die eine starke Verbrauchernachfrage schaffen soll. Der Händler wird die solcherart "vorverkaufte" Ware gerne führen, weil sie sich gut umsetzt; andererseits wird er aber auch geradezu gezwungen, sie zu führen, wenn er keine Umsätze verlieren will.

1) LEHMPFUHL, Rolf-S.: Vertriebsbindung als Mittel der Absatzpolitik, a.a.O., S. 104

2) vgl. HOWARD, John A., a.a.O., S. 265; BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 665

3) SCHÄFER, Erich: Grundlagen der Marktforschung, 4. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 214

In der amerikanischen Literatur wird dies bildhaft als "pull-through marketing" bezeichnet: Die Verbraucherwerbung erzeugt einen Nachfragesog, dem sich die Absatzmittler nur schwer entziehen können. So kommt der angestrebte ständige Warenstrom dadurch zustande, daß das Produkt gleichsam durch die Absatzkanäle hindurchgezogen wird. Das Gegenstück dazu ist das "push-through", bei dem die Ware durch intensive Verkaufsarbeit und hohe Rabatte in die Absatzkanäle "hineingepreßt" wird. Hier soll die Höhe der Spanne und damit des erzielbaren Gewinnes den Händler zum Verkaufen veranlassen ¹⁾.

Auch diese Methoden sind jedoch bei der heutigen Marktsituation kaum zu verwirklichen. Zum "pull-through marketing" schreibt schon CLARK, daß es selten ausreicht, um Gleichgültigkeit oder Ablehnung der Absatzmittler zu überwinden und sie zu bewegen, die vom Hersteller gewünschten Absatzdienste zu leisten ²⁾. Die Vorstellung, die durch Sprungwerbung angeregte Verbrauchernachfrage könne den Handel zwingen, das Produkt des Herstellers zu führen, mag zutreffen, solange der Handel "atomisiert", in viele kleine oder mittlere Unternehmen zersplittert ist. Je stärker aber die Position des Handels ist, desto weniger braucht er sich diesem Zwang zu beugen, desto mehr ist vielmehr der Hersteller auf den Handel angewiesen, wenn er seine Endabnehmer erreichen will. Selbst wenn ein Händler ein Erzeugnis führt, ist damit noch nicht gesichert, daß er es im wünschenswerten Umfang aktiv weiterverkauft. Dies kann daran liegen, daß er sich nicht für den Absatz einsetzen kann oder aber nicht will, sondern vielleicht sogar versucht, dem Kunden ein anderes Fabrikat zu verkaufen.

Noch weniger ist beim "push-through" der reibungslose Absatz der Produkte des Herstellers an den Verbraucher

1) vgl. zum "pull-through" und "push-through" z.B. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 417; MCCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 482

2) vgl. CLARK, Fred E., a.a.O., 3rd ed., S. 265

gesichert. Hier ist der Hersteller gänzlich auf den guten Willen und auf das Können des Händlers angewiesen, dem es überlassen ist, die Verbrauchernachfrage zu wecken. Zwar kann bei "Hochdruckverkauf" (als extremer Form dieser Methode) die Höhe des Lagerbestandes den Händler zu Absatzbemühungen zwingen, doch wird dies kaum zur erstrebten langfristigen Sicherung der Absatzwege beitragen.

Offensichtlich läßt sich demnach mit gebräuchlichen Methoden besonders angesichts des erstarkten Handels der reibungslose Durchfluß der Erzeugnisse vom Hersteller zum Verbraucher nicht völlig verwirklichen ¹⁾.

bb) Der Beitrag der Verkaufsförderung

"Unwissenheit, Unfähigkeit und Interessenkonflikte bei den Absatzmittlern ... kommen dazwischen, um den Fluß der Waren eines Herstellers durch die Absatzkanäle beim Groß- und Einzelhandel zu hemmen" ²⁾. Mit diesen Worten umreißt TOSDAL noch einmal die grundsätzlichen Schwierigkeiten, vor die der Hersteller bei seiner Arbeit mit den Absatzwegen gestellt wird. Durch die neueren Entwicklungen im Handel sind diese Schwierigkeiten gestiegen und können mit den herkömmlichen Lösungen nur unvollkommen bewältigt werden.

Der Hersteller ist daher in verstärkter Weise auf Mittel angewiesen, mit denen er die Mitarbeit der Absatzmittler für den Absatz seiner Produkte gewinnen kann

1) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 32, über die Auswirkungen des Erstarkens des Handels: "Die Beeinflussung der Absatzmittler auf die herkömmliche Weise durch die Hersteller wird damit erschwert, der Widerstand gegen neue Produkte und Sortimentserweiterungen erhärtet, die Anforderungen an die Marktgängigkeit und Umschlagshäufigkeit eines Produktes von seiten des Handels werden größer".

2) TOSDAL, Harry R.: Introduction to Sales Management, 3rd ed., New York - Toronto - London 1950, S. 349

und mit denen er sicherstellen kann, daß seinen Erzeugnissen auch auf den Handelsstufen das nötige Maß an Absatzbemühungen zuteil wird. TOSDAL deutet den Weg hierzu an, wenn er fortfährt: "Für den Hersteller kann es daher gewinnbringend sein, nicht nur an den Händler zu verkaufen, sondern ihn auch beim Verkauf und bei der Werbung zu unterstützen und ihm zu helfen, sein Geschäft erfolgreicher zu führen" ¹⁾.

Diese Unterstützung der Absatzmittler bei ihrer Tätigkeit gibt dem Hersteller ebenfalls eine Möglichkeit, auf deren Leistung einen Einfluß auszuüben. Zunächst wird durch sie die Leistungsfähigkeit der Absatzmittler verbessert. Dabei kann sich der Hersteller auf Hilfe beim Absatz seiner eigenen Produkte beschränken, doch auch wenn er den Händler bei dessen gesamter Absatztätigkeit oder darüber hinaus bei der gesamten Unternehmenstätigkeit unterstützt, kommt die Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Händlers dem Absatz des Herstellers zugute, denn "je leistungsfähiger die Händler sind, desto größer ist die Geschwindigkeit, mit der das Produkt durch die Absatzkanäle fließt" ²⁾.

Zugleich nützen diese Maßnahmen dem Händler, denn sie entlasten ihn von einem Teil seiner Absatzarbeit und ersparen ihm dadurch Kosten. Deshalb können sie dazu beitragen, den Interessengegensatz zwischen Hersteller und Händler zu verringern und den Leistungswillen des letzteren positiv zu beeinflussen: Der Händler wird in der Regel den Produkten des Herstellers, der ihm bei seiner Geschäftstätigkeit hilft, mehr Wohlwollen entgegenbringen und eher bereit sein, sie zu führen und zu fördern.

Diese Unterstützung ist nun eine erklärte Aufgabe der Verkaufsförderung. So spricht z.B. schon HOWARD von den vielen Möglichkeiten des Herstellers, dem Einzelhändler zu helfen und scheint in diesen "methods to assist the

1) TOSDAL, Harry R., a.a.O., S. 349

2) STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 480

retailer" den Kern der Verkaufsförderungsmaßnahmen des Herstellers beim Einzelhandel zu sehen ¹⁾. Aber auch beim Großhandel hat der Hersteller diese Aufgabe, er muß ihn beim Verkauf an den Detaillisten unterstützen ²⁾, so daß es bei CONVERSE-HUEGY-MITCHELL heißt: "Die wahrscheinlich am weitesten verbreitete Vorstellung von Sales Promotion betrifft die Maßnahmen, mit denen Herstellerunternehmen mit Groß- und Einzelhändlern zusammenarbeiten und ihnen in jeder möglichen Weise helfen, beim Verkauf der Produkte des Herstellers bessere Arbeit zu leisten" ³⁾

In der deutschen Literatur schreibt HÖFNER, daß die Verkaufsförderung "... beim Wiederverkäufer einsetzt und diesem helfen soll, die Ware aus dem Lagerraum oder aus dem Regal an den Mann oder an die Frau zu bringen", und SCHADE formuliert fast wörtlich gleichlautend ⁴⁾. Für KLEIN wird dieser Aspekt der Verkaufsförderung Bestandteil der Definition: "Verkaufsförderung umfaßt alle Maßnahmen der Verkaufsleitung zur sachlichen, organisatorischen und personellen Unterstützung der Distributionsorgane" ⁵⁾.

Entsprechend stellen die sogenannten Händlerhilfen einen großen Teil der Mittel der Verkaufsförderung. Hierzu zählt vor allem die sog. Point-of-Purchase-Werbung (Werbung am Verkaufsort; auch kurz PoP-Werbung genannt) ⁶⁾.

1) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 64 f.

2) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 437; ferner SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 309 f.; HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 154 ff.

3) CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 5th ed., S. 639

4) HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 30; vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 146

5) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 17

6) Es ist darauf hinzuweisen, daß es sich hierbei nicht um Werbung im eigentlichen Sinne des Wortes handelt, sondern vielmehr um Maßnahmen der Verkaufsförderung. Die oben wiedergegebenen Ausdrücke sind deshalb mißverständlich. Da sie jedoch bereits zu gängigen Begriffen der Fachsprache geworden sind, sollen sie hier im Folgenden beibehalten werden. (Zur Abgrenzung von Werbung und Verkaufsförderung s.S. 188 ff.)

Darunter wird verstanden, daß der Hersteller dem Händler Werbematerial für den Einsatz an und in dessen Geschäftslokal zur Verfügung stellt. Der Käufer soll dadurch einmal darauf hingewiesen werden, daß das Produkt des Herstellers bei dem betreffenden Händler zu finden ist, und soll sodann im Ladeninnern auf das Produkt selbst hingewiesen werden. Die Hauptformen der PoP-Werbung sind demgemäß die nach außen sichtbare, insbesondere im Schaufenster des Händlers (window display), und die im Ladeninneren (interior display). Im Zusammenhang mit der Schaufensterwerbung sind auch Dekorationsdienste (der Hersteller gibt Anregungen oder übernimmt auch die Durchführung) zu erwähnen.

Daneben werden als weitere Händlerhilfen die Werbehilfen genannt, die nicht zur PoP-Werbung zählen, sondern den Händler bei seiner eigenen Werbung unterstützen. Hierzu gehört die Werbeberatung durch den Hersteller, die sich u.U. zur Planung der gesamten Werbung des Händlers entwickeln kann, ferner die Lieferung von Dias, Werbekurzfilmen, Matern und Prospekten, bis zur finanziellen Beteiligung durch teilweise oder völlige Übernahme nachgewiesener Werbekosten für Erzeugnisse des Herstellers oder auch durch ungebundene Zuschüsse.

Ebenfalls der Unterstützung des Händlers dienen die Verkaufshilfen, die unmittelbar den Verkauf der Erzeugnisse erleichtern, wie Gondeln, Wandregale, Verkaufsständer, "stumme Verkäufer". Hier könnte man auch den Einsatz von Verkaufskräften des Herstellers nennen, die im Laden des Einzelhändlers den Verkauf übernehmen, aber vom Hersteller entlohnt werden.

Denselben Zweck verfolgen die Maßnahmen zur Schulung der Händler und ihres Verkaufspersonals in warenkundlicher wie verkaufstechnischer Hinsicht ¹⁾, und schließlich sei

1) vgl. SCHERKE, Felix: Verkäufer-Training, Wiesbaden 1966, Vorwort: "Das Verkäufertraining ist eine der wichtigsten Maßnahmen im Rahmen der Verkaufsförderung".

noch die Beratung des Handels in Absatzfragen und auch in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragen angeführt, z.B. Beratung bei der Ladenplanung, Lagerhaltung oder Personalauswahl.

Alle diese Mittel zielen zunächst auf eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Händlers, der objektiven Voraussetzung zur Leistung. Sie tragen zugleich mittelbar zur Verbesserung seines Leistungswillens gegenüber dem Hersteller - der subjektiven Voraussetzung zur Leistung - bei, denn es steht zu erwarten, daß der Händler mehr für den Verkauf derjenigen Produkte leisten wird, deren Hersteller ihm bei seinen Absatzbemühungen beratend und unterstützend zur Seite steht ¹⁾.

Daneben ist es aber auch Aufgabe der Verkaufsförderung, unmittelbar auf den Leistungswillen der Absatzmittler einzuwirken und ihn zu steigern. Die Maßnahmen, die diesem Zweck dienen, sind einmal solche, die ganz allgemein den Händler gegenüber den Zielen des Herstellers aufgeschlossen stimmen sollen. Hierzu zählen die Maßnahmen zur Kontaktpflege mit den Absatzmittlern, wie Händlertagungen, Hauszeitschriften oder briefliche Kontakte. Daneben wirken andere Maßnahmen unmittelbar als Anreize zum Absatz bestimmter Produkte, wie Schaufensterwettbewerbe, Verkaufswettbewerbe oder Verkaufsprämien.

Diese beiden Seiten der Verkaufsförderung, die Beeinflussung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der Absatzmittler, betont SCHADE ²⁾, aber auch

1) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung, a.a.O., S. 336

2) vgl. derselbe: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 184 ff., Kap. 14 u. 15; vgl. auch bereits HÜLF, Ludwig: Die wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren der Werbung, Nürnberg 1940, S. 86: Er schreibt über den "gedanklichen Inhalt der Händlerwerbung": "Einmal soll beim Händler der Wille zum Verkauf eines bestimmten Artikels gestärkt, andererseits sollen seine Fähigkeiten zu diesem Verkauf gesteigert werden". (Hervorhebung im Original)

KLEIN spricht von der unterstützenden und stimulierenden Einwirkung der Verkaufsförderung auf die Distributionsorgane ¹⁾. Deutlich wird dies auch in der Definition von FREY, nach der die Sales Promotion die Fähigkeit und den Willen zum Verkauf eines Produktes bei Verkäufern, Groß- und Einzelhändlern steigern soll ²⁾.

Daß der Gedanke, die Leistungsfähigkeit der Händler zu erhöhen, an der Entwicklung der Verkaufsförderung einen wesentlichen Anteil gehabt hat, läßt sich auch aus NYSTRØMS Darstellung der Beziehungen zwischen Herstellern und unabhängigen Einzelhändlern in den zwanziger Jahren erkennen. Beginnende Absatzschwierigkeiten ließen schon damals die Hersteller ihre Abhängigkeit vom Einzelhandel spüren. Bei der Suche nach den Gründen, die den Absatz bei den Einzelhändlern stocken ließen, stellte sich heraus, daß bei vielen das fachliche Können zu wünschen übrig ließ. Deshalb erkannten die Hersteller die Notwendigkeit von Sales-Promotion-Plänen, die die Waren von den Regalen des Einzelhandels in die Hände der Verbraucher befördern sollten ³⁾.

Doch auch aus den Maßnahmen zur Beeinflussung des Leistungswillens der Händler wird deutlich, daß die Verkaufsförderung ihre Entstehung in erheblichem Maße den Schwierigkeiten verdankt, die sich dem Hersteller bei der Zusammenarbeit mit seinen Absatzmittlern bieten. Sie entspringt dem Bestreben des Herstellers, seine Erzeugnisse durch die Absatzwege in die Hände der Verbraucher zu bringen und den Einflüssen zu begegnen, die sich in diesem Bereich dem Absatz seiner Produkte hemmend in den Weg stellen können. GROSS-HOUGHTON nennen

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 18

2) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 9. Siehe auch OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 541

3) vgl. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 237 ff.

diesen Entstehungsgrund der Verkaufsförderung die "Notwendigkeit des Durchverfolgens" (Need for Follow-Through) und wollen damit zum Ausdruck bringen, daß der Hersteller sich nicht mehr damit begnügen kann, seine Produkte an Groß- und Einzelhandel abzusetzen, sondern daß er auch auf diesen Stufen fördernd eingreifen muß, um den Durchfluß seiner Erzeugnisse bis zum Verbraucher zu sichern: "Der fortschrittliche Hersteller mit einem anerkannten Herstellungsprogramm strebt danach, seinen Einfluß auf jeder Absatzstufe auszuüben" ¹⁾).

Hierzu dient die Verkaufsförderung mit ihren Maßnahmen zur Unterstützung und Anregung der Händler. Dieses Vorgehen bietet auch angesichts der veränderten Stellung des Handels dem Hersteller noch eine Möglichkeit zur Einflußnahme auf dessen Absatztätigkeit, weil und soweit ihre Maßnahmen auch den Händlern nützen und ihnen ihre Absatzbemühungen erleichtern. Der Grundgedanke für den Hersteller ist es auch hier, die Leistung der Absatzmittler, von der sein Absatz abhängt, zu beeinflussen, doch erfolgt dies hier auf eine Art und Weise, die den Handel weder zwingen noch kontrollieren will. Vielmehr handelt es sich um eine Form der Funktionsübernahme durch den Hersteller: Er übernimmt durch die Verkaufsförderung einen Teil der Absatzarbeit des Händlers, die dieser nicht hinreichend ausführen kann oder will. Indem der Hersteller diese Aufgaben selbst erfüllt, kann er die Form ihrer Durchführung beeinflussen und sichert damit zugleich für sich die erstrebte Verbindung zum Verbraucher ²⁾).

1) GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 5. Ähnlich heißt es bei OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 306: "Alle diese Bemühungen gehören zu den Maßnahmen des Herstellers, die Mitglieder des Absatzkanals dazu zu bringen, sein Produkt in der Weise anzubieten und zu verkaufen, wie der Hersteller es wünscht".

2) Vgl. auch EHRLINGER, Erich, a.a.O., S. 154. Er nennt als Maßnahme, mit der die Industrie trotz der Konzentration im Einzelhandel ihre Position erhalten oder verbessern kann, die "Verstärkung des Marketing-Denkens in der Industrie und Einbeziehung des Einzelhandels in die Absatzbemühungen". Hierzu rechnet er u.a. die Intensivierung der Verkaufsförderung.

Diese andere Form der Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Handel kann beiden Teilen nützen und deshalb auch bei einem erstarkten Handel verwirklicht werden. Im Idealfall kann sie sogar zu jener Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel führen, die die amerikanischen Autoren mit der Vorstellung vom "marketing team" oder "channel team" umschreiben ¹⁾: "Um den Händler wirklich zu gewinnen, um stabile Dauerverbindungen zu schaffen, gibt es keinen besseren Weg, als ihm mit allem Nachdruck und mit den besten dazu geeigneten Mitteln bei seinen Verkaufsbemühungen zu helfen" ²⁾.

d) Der Einfluß der Entwicklung der Selbstbedienung auf das Entstehen der Verkaufsförderung

Eine andere Entwicklung im Bereich der Absatzwege, die zur Entstehung der Verkaufsförderung beigetragen hat, ist das Vordringen der Selbstbedienung. Am ausgeprägtesten ist diese Erscheinung im Lebensmitteleinzelhandel: Am 1.1.1967 gab es 72.241 Selbstbedienungsläden, die 48 % der gesamten Einzelhandelsläden ausmachten und auf die über 65 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes an Lebensmitteln entfielen ³⁾. Aber auch andere Artikel wie z.B. Textilien, Kosmetikerzeugnisse, Körperpflegemittel, Taschenbücher, Schallplatten, Autozubehör, Eisenwaren und "Do-it-yourself"-Artikel werden zunehmend durch Selbstbedienung verkauft; sei es, daß ganze Selbstbedienungsläden für sie geschaffen werden oder daß in Bedienungsläden für bestimmte Artikel Selbstbedienungsabteilungen eingerichtet werden oder daß der Käufer eine Vorwahl unter den Artikeln trifft und sich erst bei der

1) s.o., S. 69 f.

2) EIDEL, Herbert: So läßt sich der Handel gewinnen, Stuttgart 1958, S. 65.

3) vgl. HENKSMEIER, K.H.: 72 241 SB-Läden in deutschen Lebensmitteleinzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 11. Jg. 1967, Heft 4, S. 24

endgültigen Auswahl von einem Verkäufer beraten läßt. Der Personalmangel hat hierzu ebenso beigetragen wie der Stand der modernen Verpackungstechnik; zugleich haben sich auch die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher bei vielen Gütern gewandelt: Der Verbraucher hat sich an die Selbstbedienung gewöhnt und steht ihr aufgeschlossen gegenüber und fördert dadurch ihr Vordringen in immer neue Bereiche ¹⁾.

Daraus ergibt sich für den Hersteller, daß es mehr als zuvor darauf ankommt, seine Erzeugnisse im Laden für die Verbraucher gut sichtbar und erkennbar und gut zugänglich zu machen. Er kann sich nicht mehr darauf verlassen, daß der Käufer durch den Einzelhändler und dessen Verkaufskräfte auf seine Produkte hingewiesen und über sie informiert wird, sondern er muß diese Aufgabe selbst übernehmen. Deshalb spielt zunächst die äußere Aufmachung der Produkte eine größere Rolle als früher. Das Produkt oder die Verpackung muß sog. "shelf appeal" haben, d.h. sie müssen so verkaufswirksam gestaltet sein, daß sie dem Verbraucher im Regal neben anderen Produkten auffallen und ihn zum Kauf anregen ²⁾.

Sodann gewinnt die Art der Darbietung der Produkte im Laden und im Regal erhöhte Bedeutung. Entsprechend muß der Hersteller versuchen, auch in dieser Hinsicht auf den Absatz seiner Erzeugnisse durch den Einzelhandel einzuwirken, indem er dafür sorgt, daß sie im Selbstbedienungsgeschäft verkaufswirksam ausgestellt werden. Hier entstehen vor allem für den Außendienst der Absatzorganisation des Herstellers neue Aufgaben; seine Mitarbeiter müssen die wirkungsvolle Placierung und

-
- 1) vgl. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, edited by the Association of National Advertisers, New York - Toronto - London 1957, S. 4 f.
 - 2) vgl. z.B. HECKMANN, Richard: Kampf um die Regalflächen - Verkaufserfolge durch "shelf-appeal", in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 2, S. 83

Arrangierung der eigenen Produkte beim Einzelhandel übernehmen ¹⁾. Neben ihre Verkaufstätigkeit treten damit Obliegenheiten, die dem Wiederverkauf der Erzeugnisse dienen: Ihre Funktion wandelt sich vom Verkäufer zum Verkaufsförderer ²⁾.

Weiterhin muß der Hersteller, um den Absatz seiner Produkte im Selbstbedienungsgeschäft zu sichern, der Werbung am Orte des Verkaufs verstärkte Beachtung zuwenden ³⁾, die - wie aus den meisten Darstellungen hervorgeht - ein wesentlicher Teilbereich der Verkaufsförderung ist. Nicht nur durch Produktgestaltung und Placierung muß er die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf seine Erzeugnisse lenken, sondern auch indem er versucht, am oder im Laden für seine Produkte Hinweisschilder, Plakate, Regalaufkleber, Sonderstände oder -regale, Verkaufsaufsteller u.ä. unterzubringen: "Wo die Verkaufsmethoden der Selbstbedienung oder der Selbstauswahl angewandt werden, dient das Point-of-Purchase Display als Ersatz für den Einzelhandelsverkäufer, indem es Informationen liefert, die zur Einkaufsentscheidung beitragen" ⁴⁾.

Die Wichtigkeit dieser Maßnahmen wird dadurch erhöht, daß der Anteil der Impulskäufe im Zunehmen begriffen ist, je mehr die Verbraucher durch einen wachsenden frei verfügbaren Einkommensanteil in die Lage versetzt werden, weniger Käufe planen zu müssen, und Kaufwünschen

-
- 1) vgl. FRIEDRICH, Hans: Der Kampf um die Logenplätze, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 21, S. 1337 f.
 - 2) vgl. SCHADE, Heinz C.: Wandlungen der Verkäuferfunktion, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 10, S. 628
 - 3) vgl. GLOOR, Max: Neue Handelsformen, neue Werbeformen, in: Werbung geht neue Wege, Beilage zu: Der Volkswirt, 15. Jg. 1961, Heft 21, 27.5.1961, S. 16 ff.; sowie FRIEDRICH, Hans, Der Kampf um die Logenplätze, a.a.O., S. 1338
 - 4) BECKMANN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 456. Vgl. ebenso STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 473

spontan folgen können ¹⁾. So sank z.B. nach amerikanischen Untersuchungen der Anteil vorausgeplanter Käufe in Supermärkten von 48,2 % im Jahre 1945 auf 29,2 % im Jahre 1954, d.h. 70,8 % aller Einkaufsentscheidungen wurden erst im Laden selbst getroffen. Dabei betrug der Anteil bei mehreren Warenarten, u.a. auch bei Nichtlebensmitteln, über 80 % ²⁾. Eine neuere Untersuchung für einzelne Artikel erbrachte ähnlich hohe Zahlen ³⁾. Diese Werte deuten an, von welcher Bedeutung für den Absatz eines Produktes gerade bei der Selbstbedienung die Maßnahmen sein können, die am Verkaufsort selbst den Käufer zur Ware hinlenken und Kaufimpulse auslösen.

Dies wird durch die Entwicklung im Großhandel bestätigt: Nachdem sich dort die Selbstbedienung in Form des sog. "cash and carry" auszubreiten beginnt ⁴⁾, unternehmen die Hersteller auch hier Schritte, um ihre Erzeugnisse verkaufswirksam darzubieten. "Placieren und Regalpflege sind auch beim C & C - Großhandel wesentliche Aufgaben, und manche Firmen haben dafür bereits Spezialisten eingesetzt", die u.a. auch Werbematerial anbringen und die Kartons mit Abbildungen, Attrappen oder Originalpaketen der in ihnen enthaltenen Waren versehen ⁵⁾.

Es läßt sich demnach sagen, daß die Notwendigkeit für den Hersteller, die Tätigkeit der Händler beim Verkauf

1) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 14

2) vgl. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 110 ff. u. S. 12 f.; sowie STERN, Hawkins: The Significance of Impulse Buying Today, in: Journal of Marketing, Vol. 26, No. 2, April 1962, S. 59 f.

3) vgl. o.V.: Impulskäufe herrschen vor, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 11, S. 673

4) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 35: Die Zahl der Cash-and-Carry-Großhandlungen ist von unter 200 im Jahre 1962 auf 581 am 1.7.1965 gestiegen.

5) FRIEDRICH, Hans: Der Kampf um die Logenplätze, a.a.O., S. 1340

seiner Erzeugnisse zu beeinflussen, durch das Entstehen der Selbstbedienung besonders deutlich geworden ist. Hier ist das Einwirken auf die Einkaufsentscheidung am Verkaufsort von ausschlaggebender Bedeutung; dies jedoch liegt außerhalb der Reichweite sowohl der herkömmlichen Werbung des Herstellers, die den Käufer nicht in diesem Moment ansprechen kann, als auch des herkömmlichen Verkaufs, der nur die Beschaffungsseite des unmittelbaren Marktpartners des Herstellers berührt. Die Entwicklung der Selbstbedienung hat daher auch das Entstehen von Maßnahmen der Verkaufsförderung begünstigt, die dem Hersteller hier einen Einfluß auf den Absatz seiner Produkte gestatten.

4) Die Entwicklung im Bereich der herstellerischen Absatzorganisation

a) Verkaufsförderung zur Beeinflussung der Verkäuferleistung

Bereits bei der Darstellung des Vordringens der Selbstbedienung und bei der Behandlung der Auswirkungen, die dies im Hinblick auf die Ausweitung der herstellerischen Absatzbemühungen mit sich bringt, hatte sich angedeutet, daß sich auch bei der herstellerischen Absatzorganisation Wandlungen ergeben haben, die die Verkaufsförderung berühren ¹⁾. Ihr Entstehen scheint demnach auch auf Entwicklungen zurückzuführen zu sein, die sich

1) s.o., S. 100. Der Begriff Absatzorganisation ist hier im engeren Sinne gemeint; sie soll nicht auch die Absatzmittler umfassen, sondern lediglich diejenigen Einrichtungen, "... die bis zum Übergang der Ware in das Eigentum anderer Betriebe oder Personen führen, auch wenn diese Käufer oder Kunden nicht Verwender sind"; SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 356. Ebenso BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation, in: HwB, 3. Aufl., Band I, Stuttgart 1956, Sp. 36 f.

in diesem Bereich vollzogen haben.

Eine dieser Entwicklungen ist die durch die allgemeine Marktsituation mit ihren verschärften Wettbewerbsbedingungen in erhöhtem Maße begründete Notwendigkeit, auch die Leistung der Absatzorganisation und insbesondere der Verkäufer zu beeinflussen und zu steigern. Zwar ist die persönliche Kundenansprache durch Verkäufer wohl die intensivste Form der Marktbearbeitung, weil sie genau gezielt werden kann und bei jedem Verkaufsgespräch eine unmittelbare Anpassung an die jeweils im Einzelfall gegebene Situation möglich ist. Zugleich ist der Verkäufereinsatz aber auch eine der teuersten Formen der Kundenansprache; die Kosten pro Kontakt sind hoch ¹⁾, und so legt die Marktentwicklung den Versuch nahe, die Wirksamkeit dieses Mittels zu erhöhen und auf die Leistung der Verkäufer einzuwirken, um auch hier den Fluß der Ware zum Verbraucher zu beschleunigen.

Eine Notwendigkeit hierzu ergibt sich einmal daraus, daß auch zwischen der eigenen Absatzorganisation und den Zielsetzungen des Herstellers Interessengegensätze auftreten können, deren Intensität von dem Ausmaß an Selbständigkeit abhängt, das dem einzelnen Mitglied der Absatzorganisation verbleibt. Am stärksten ist dies beim Außendienst möglich und hier wiederum eher beim Einsatz von Handelsvertretern als bei Reisenden. Insbesondere beim Mehrfirmenvertreter kann der Fall auftreten, daß dessen eigene unternehmerischen Ziele mit denen einzelner von ihm vertretener Firmen kollidieren können ²⁾. Beim Einfirmenvertreter oder bei Reisenden ist dies ebenfalls möglich, z.B. ist es vorstellbar, daß bestimmte, besonders gängige Produkte des Herstellers bevorzugt verkauft werden, obwohl ihr Stückgewinn geringer ist, während andere, die einen höheren Gewinn bieten,

1) vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 81

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 365

aber schwieriger zu verkaufen sind, vernachlässigt werden. Vor allem bei neu einzuführenden Produkten können sich derartige Widerstände in der eigenen Absatzorganisation bemerkbar machen. Außerdem kann es auch vorkommen, daß schwierige Kunden oder ungünstig gelegene Gebiete im Bezirk des jeweiligen Verkäufers ungenügend bearbeitet werden.

Jedoch über diese ausgesprochenen Interessengegensätze hinaus ist es nötig, den Leistungswillen der Verkäufer aufrechtzuerhalten und anzuspornen. Besonders gilt dies wiederum für den Außendienst, denn: "Die Stellung des reisenden Verkäufers im Organismus des Unternehmens ist eine besondere. Während alle anderen in diesem eingespannten Angestellten in unmittelbarer Berührung miteinander arbeiten, ist er allein ... Diese Isoliertheit macht den Verkäufer empfindlich für Schwierigkeiten und für Kritik... Der Verkäufer braucht daher eine seelische Pflege mehr als andere Angestellte" ¹⁾. Die Verkäufer und ebenso die anderen Mitglieder der Absatzorganisation dürfen sich deshalb nicht übergangen fühlen, wenn nicht Ablehnung der "von oben", "am grünen Tisch" geplanten Maßnahmen wachgerufen werden soll. Folglich müssen Schritte unternommen werden, um in der gesamten Absatzorganisation das Gefühl der Verbundenheit zum Unternehmen und damit die Einsatzfreude für das Unternehmen zu fördern.

Schließlich kann auch die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Verkäufer der gleichmäßigen Absatzarbeit des Herstellers entgegenstehen, und auch hier zwingt der Wettbewerb den Hersteller zu Maßnahmen, um aus mittelmäßigen Verkäufern gute und aus guten bessere zu machen.

1) KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Band, S. 657

Daß diese Beeinflussung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der eigenen Absatzorganisation, insbesondere der Verkäufer, ebenfalls eine wesentliche Aufgabe der Verkaufsförderung ist, geht aus vielen Darstellungen und Definitionen hervor. Schon bei HOWARD werden dieser Seite der Verkaufsförderung mehrere Kapitel gewidmet ¹⁾; auch bei GROSS-HOUGHTON nimmt sie breiten Raum ein ²⁾, und bei FREY heißt es in der Definition ausdrücklich, daß Sales Promotion die Fähigkeit und den Willen der Verkäufer zum Verkauf der Produkte des Unternehmens steigern solle ³⁾. In der deutschen Literatur nennt SCHADE die Steigerung der Produktivität des Verkaufs im Innen- und Außendienst als Aufgabe der Verkaufsförderung ⁴⁾, HÖFNER spricht von der Erhöhung der Schlagkraft der eigenen Verkaufsorganisation ⁵⁾, KLEIN nennt als Aufgaben der Verkaufsförderung das Training der im Verkauf tätigen Mitarbeiter und auch die Personalförderung, d.h. die Mitarbeiter anderer Abteilungen verkaufsbewußter zu machen ⁶⁾.

Entsprechend umfangreich ist die Skala der Mittel der Verkaufsförderung, die in diesem Zusammenhang angeführt werden ⁷⁾. Da sind zunächst die Maßnahmen wie briefliche Kontakte zu den Verkäufern, regelmäßige Rundschreiben-

1) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., Kap. X - XIV, S. 87 ff.

2) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., Kap. IV, S. 81 ff.

3) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 9. Ebenso OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 541; LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 317

4) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung, a.a.O., S. 328; derselbe: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 154

5) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 35

6) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 36 ff. Ähnlich auch EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 18 f., und HABERMANN, Werner, a.a.O., S. 10

7) vgl. z.B. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung, a.a.O., S. 333 ff.

dienste oder auch Hauszeitschriften zu nennen, die den Kontakt und die Bindung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern der Absatzorganisation aufrechterhalten sollen, indem sie die Empfänger über Vorgänge und Vorhaben im Unternehmen informieren. Zugleich kann hiermit eine Schulung der Mitarbeiter verbunden werden, so daß diese Mittel auf Leistungswillen und Leistungsfähigkeit wirken. Dasselbe gilt für Konferenzen oder Tagungen für Verkäufer oder Vertreter, während Verkaufswettbewerbe speziell den Leistungswillen ansprechen. Der Steigerung der Leistungsfähigkeit dienen sodann die vielfältigen Formen der Schulung der Mitarbeiter durch Seminare, Kurse, Filme, Tonbildschauen, Vorführungen etc., vor allem aber schließlich die Ausrüstung der Verkaufskräfte mit Verkaufshandbüchern, Sales Portfolios und Werbe-Portfolios, die es ihnen ermöglichen, die Verkaufsargumente geschlossen vorzutragen und das Verkaufsgespräch wirksamer zu gestalten.

Durch die im Folgenden darzustellende Veränderung der Aufgaben der Verkäufer ist diese Notwendigkeit, sie besser auszurüsten, sie zu schulen, zu unterstützen und anzuregen, noch verstärkt worden.

b) Verkaufsförderung als Folge gewandelter Verkäuferaufgaben

Eine weitere Entwicklung im Bereich der Absatzorganisation des Herstellers, die zur Entstehung der Verkaufsförderung beigetragen hat, ist die Wandlung der Aufgaben des Verkäufers im Außendienst. Der Verkäufer mit Musterkoffer, der beim Handel Aufträge zu erlangen sucht, ist heute immer weniger zu finden; an seine Stelle tritt ein anderer Typ: "Aus dem 'Auftragseinsammler' und der 'Verkaufskanone' alten Stils wird der 'Verkaufsberater',

'Verkaufsförderer' und 'Kontakter' moderner Prägung" ¹⁾.

Dies ergab sich bereits als eine der Auswirkungen der Selbstbedienung auf die Absatzmaßnahmen des Herstellers ²⁾; ein anderer Grund für diese Entwicklung liegt in der Konzentration im Handel, die dazu führt, daß der einzelnen Einzelhandelsverkaufsstelle immer weniger Raum für freie Auftragserteilung bleibt, daß vielmehr der größte Teil des Sortimentes über zentrale Einkaufsstellen bezogen wird. Die Bedarfsmeldung an die Zentrale ersetzt den Auftrag des Händlers an den Hersteller. Hinzu kommt, daß diese Verbindung zwischen der Einzelhandelsverkaufsstelle und der jeweiligen übergeordneten Großhandelsinstitution durch die Abwicklung der Bestellungen über Lochkarten oder Ordersätze so eng gestaltet wird, daß abweichende Einkaufsbeziehungen des Einzelhandels etwa durch Überweisungsaufträge erschwert werden ³⁾. Der eigentliche Verkaufsakt kann daher in steigendem Maße nur noch gegenüber der zentralen Einkaufsorganisation stattfinden und wird deshalb immer mehr zu einer Angelegenheit der Geschäftsführung des Herstellers und immer weniger zur Aufgabe des einzelnen "Verkäufers" ⁴⁾, so daß bereits vom "Tod des Handlungsreisenden" gesprochen worden ist ⁵⁾.

1) ZDRACHAL, Victor: Zur Frage der Leistungsentlohnung der Reisenden in Industrie und Großhandel, in: Der Markt, Heft 2, 1966, Nr. 18, S. 43. Vgl. auch GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 81 f.: Der moderne Verkäufer entwickelt sich zum Absatzberater ("merchandise counselor"). Daneben wird in der amerikanischen Literatur auch vom "service salesman", "detail man", "missionary salesman" oder "merchandising salesman" gesprochen, der den Verkauf der Erzeugnisse seines Unternehmens fördert, indem er den Abnehmern bei der Betriebsführung oder beim Absatz hilft. Vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 84

2) s.o., S. 100

3) vgl. HILBURGER, Erich: Der Tod des Handlungsreisenden, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 11, S. 640 ff., sowie FRIEDRICH, Hans: Soll man die 'Verkaufskanonen' vorzeitig pensionieren?, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 20, S. 1154 ff., insbes. S. 1156

4) vgl. WEISS, E.B., a.a.O., S. 48, sowie GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen am Markt von morgen, Düsseldorf - Wien 1963, S. 156 f. u. S. 159 f.

5) vgl. HILBURGER, Erich, a.a.O., sowie GROSS, Herbert: Der Handelsvertreter im Wandel der Märkte, Düsseldorf-Wien 1966, S. 130 ff.

Daraus ergeben sich für den Verkäufer andere Aufgaben, denen gegenüber seine eigentliche Verkaufstätigkeit zurücktritt. Er kann jetzt auf die Ordertätigkeit des Einzelhändlers nur noch indirekt Einfluß ausüben, indem er nämlich dafür sorgt, daß der Händler mehr von den Produkten des Herstellers verkauft. Dies kann er auch dann noch, wenn eine Einkaufszentrale - für den Verkäufer unerreichbar - die Einkaufsentscheidungen trifft. "Nicht umsonst spricht man deshalb davon, daß der Verkäufer mehr und mehr zum Berater wird, zum Absatz- oder Verkaufsförderer, der dem Kunden helfen will, sein eigenes Geschäft besser, erfolgreicher zu führen, weil dadurch auch der Umsatz der durch den Verkäufer vertretenen Waren zwangsläufig steigt" ¹⁾.

Infolge der Konzentration ist dies häufig für den Hersteller sogar die einzige Möglichkeit, den Umsatz seiner Erzeugnisse auf der Einzelhandelsstufe zu beeinflussen. NESTER weist z.B. darauf hin, daß bei den freiwilligen Ketten im Lebensmittelhandel der Kettengroßhandel und die jeweilige Kettenzentrale den Einzelhandel gleichsam abschirmen, so daß hier die Placierung von Werbematerial des Herstellers im Einzelhandelsladen die Hauptaufgabe der Reisenden geworden ist ²⁾. Derartige Aufgaben wachsen daher den Verkäufern immer mehr zu, wie z.B. Verkaufshilfen anzubringen, bei der Dekoration des Ladeninneren oder auch der Schaufenster mitzuwirken, Werbehilfen anzubieten, die Produkte in den Regalen zu arrangieren, eventuell nicht mehr frische Packungen zu ersetzen, u.U. sogar selbst beim Verkauf mit einzuspringen ³⁾. Schon VOGT erwähnt dies als Ursache für das Entstehen der Verkaufsförderung, wenn er über die grundlegenden Änderungen des Verkaufsprozesses schreibt: "Zum Teil

1) SCHADE, Heinz C.: Wandlungen der Verkäuferfunktion, a.a.O., S. 628

2) vgl. NESTER, Paul, a.a.O., S. 116, Fußnote 188

3) vgl. auch GROSS, Herbert: Der Handelsvertreter im Wandel der Märkte, a.a.O., insbes. S. 38 - 43

besteht die Tätigkeit des Reisenden heute darin, den Händlern beim Absatz der Waren mit Rat und Tat an die Hand zu gehen. Der Umsatz durch unmittelbare Reiseaufträge ist im allgemeinen gefallen, dagegen steigt der Umsatz durch andere: schriftliche, telegraphische oder telephonische Bestellungen, Einkaufsgesellschaften usw." 1).

Durch die Strukturwandlungen im Handel sind diese Formen der Verkäufertätigkeit stärker hervorgetreten; sie gewinnen jedoch auch gegenüber den Bereichen im Handel, die von diesem Wandel noch weniger stark erfaßt sind, an Bedeutung, je mehr der Hersteller gegenüber einer verstärkten Konkurrenz und einem selbstbewußten Handel sich bemühen muß, für seine Produkte einen gesicherten Weg durch den Markt aufzubauen. Auch dies betont schon VOGT: "Bei dem Überangebot an Ware und der Zurückhaltung der Käuferkreise spielt das 'Wie' des Verkaufs für den Händler die ausschlaggebende Rolle. Und wer ihm dabei behilflich zur Seite steht, der wird sein Vertrauen gewinnen. Der alte Reiseonkel früherer Zeiten, der nur danach trachtete, eine möglichst belangreiche Bestellung herauszuholen, ist überlebt... Rascher Weiterverkauf aus dem Händlerregal an den Verbraucher - das ist der Weisheit letzter Schluß! 'Hilf dem Händler verkaufen!' lautet das erste Gebot für den Fabrikanten, und das zweite: 'Stelle dich dabei auf seinen Standpunkt!' " 2).

Die Verkäufertätigkeit rückt dadurch immer mehr in den Bereich der unterstützenden Maßnahmen, die dem Hersteller einen Einfluß auf die Absatztätigkeit der Absatzmittler gewähren und ihm zugleich helfen, dauerhafte Geschäftsbeziehungen aufzubauen und so seinen Absatz zu sichern: Der Verkäufer wird zum Verkaufsförderer, der dazu beiträgt, einen kontinuierlichen

1) VOGT, Victor, a.a.O., S. 491

2) ebenda, S. 604

Warenstrom durch die Handelsstufen aufzubauen. "Umsätze zu bringen, ist schon heute nur noch eine Teilaufgabe. Sie wandelt sich zur Information und zum Service, ja zum Dienst am 'Zwischenhandels'-Kunden" ¹⁾.

Diese Ausführungen unterstreichen zunächst noch einmal die Bedeutung, die die Entwicklung im Bereich der Absatzwege für die Entstehung der Verkaufsförderung hat. Zugleich ergeben sich hieraus Rückwirkungen auf die Maßnahmen des Herstellers gegenüber seiner eigenen Absatzorganisation, denn die veränderte Aufgabenstellung bedingt auch eine andere Ausbildung und Ausrüstung der Verkäufer als bisher. Der Verkäufer muß in der Lage sein, den Händler bei seinen Absatzbemühungen zu unterstützen und zu beraten, ihn auf Absatzgelegenheiten hinzuweisen und ihm zu zeigen, wie er sie nutzen kann. Dies setzt zunächst eine gründliche Kenntnis aller absatzpolitischen Maßnahmen des eigenen Unternehmens voraus. So wird der Verkäufer den Händler z.B. auf zu erwartende Produktneuheiten oder Verpackungsänderungen hinweisen müssen, und vor allem wird er ihm die bevorstehenden Einsätze der Verbraucherwerbung ankündigen müssen, damit der Händler die angeregte Verbrauchernachfrage durch eigene Aktionen auf sich ziehen kann. Hierzu muß der Verkäufer ihm ferner über die verfügbaren Werbe- und Verkaufshilfen und ihre Vor- oder Nachteile im jeweiligen Einzelfall Auskunft geben können. Dies bedeutet außerdem, daß der Verkäufer, wenn er seine neue Aufgabe als Berater und Helfer der Absatzmittler erfüllen will, mit den Problemen seiner Händlerkunden wird eng vertraut sein müssen ²⁾. Er muß deshalb geschult werden, um zu wissen, mit welcher Form der Unterstützung dem jeweiligen Händler am besten gedient ist, und um diese Hilfeleistung möglichst selbst erbringen

1) HILBURGER, Erich, a.a.O., S. 643

2) vgl. SCHADE, Heinz C.: Wandlungen der Verkäuferfunktion, a.a.O., S. 632

zu können, wie z.B. bei der Gestaltung des Ladeninneren, der Schaufensterdekoration oder Information des Händlerpersonals ¹⁾).

Dadurch gewinnen die bereits erwähnten Mittel und Maßnahmen verstärkte Bedeutung, mit denen die Verkaufsförderung zur Schulung und Informierung der Verkäufer und zur Verbesserung und Ergänzung ihrer Ausrüstung beiträgt. So wird die laufende Unterrichtung der Verkäufer über Entwicklungen im eigenen Unternehmen, aber auch bei der Konkurrenz, im Handel und bei den Verbrauchern zur Notwendigkeit und tritt in Rundschreiben, Informationsdiensten oder Hauszeitschriften neben die Aufgabe der Kontaktpflege. Der Umfang der Schulungsaufgaben wächst ebenfalls und wird z.B. Fragen der Handelsbetriebsführung und der Werbung des Händlers berühren müssen, und in der Ausrüstung wird das Werbeportfolio, das einen Überblick über die Werbeplanung und Muster der erhältlichen Händlerhilfen enthält, zu einem wichtigen Bestandteil ²⁾).

Zusammenfassend wird man demnach sagen können, daß die Verkaufsförderung ihre Entstehung auch der Notwendigkeit verdankt, die Leistung der eigenen Absatzorganisation zu beeinflussen, insbesondere die Tätigkeit der Verkäufer wirksamer zu gestalten, und diese Notwendigkeit ist durch den Wandel der Verkäufertätigkeit noch verstärkt worden.

5) Die Tendenz zur Angebotsdifferenzierung

a) Verkaufsförderung und die Einführung neuer Produkte

Eine weitere Ursache, die zum Entstehen der Verkaufsförderung beigetragen hat, kann man in dem Bestreben

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 82

2) vgl. KROPFF, H.F.J.: Die Rolle der Werbung im Marketing-Mix, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 2, S. 153

der Hersteller erblicken, durch laufende Entwicklung neuer Produkte ihr Angebot zu differenzieren.

Der Produktwechsel ist heute rascher geworden, denn der Wandel der Märkte zu Käufermärkten mit differenzierteren und wechselhafteren Bedürfnissen, der verstärkte Wettbewerb und der technische Fortschritt, der zum Schritthalten mit der Konkurrenz zwingt, wirken zusammen, um vom Hersteller eine ständige Anpassung seines Produktionsprogrammes an die Erfordernisse des Marktes zu verlangen ¹⁾).

Hinzu kommt, daß die Entwicklung neuer Produkte ein besonders wirksames Mittel ist, um im Wettbewerb zu bestehen, denn anders als Maßnahmen der Preispolitik oder Werbung kann die gelungene Einführung eines neuen Produktes in der Regel nicht sofort von den Konkurrenzunternehmen mit gleichen Maßnahmen beantwortet und neutralisiert werden. Dasjenige Unternehmen, das zuerst mit neuen Produkten am Markt erscheint, kann sich daher einen Vorsprung vor seinen Wettbewerbern sichern: "Gelingt es einem auf Erweiterung seines Marktanteils bedachten Unternehmen, Produktverbesserungen auf den Markt zu bringen und durchzusetzen, bevor die Reaktionszeit der gegnerischen Unternehmen verstrichen ist, dann besteht begründete Aussicht, eine starke und einflußreiche Stellung im Markt zu gewinnen" ²⁾).

Dieser Satz GUTENBERGs ist wohl vor allem auf Erzeugnisse gemünzt, die für den betreffenden Markt eine Neuheit im technischen Sinne darstellen. Doch können auch Produkte, die sich physisch nicht oder nur unerheblich von bereits bekannten Konkurrenzserzeugnissen unterscheiden, von diesen dadurch abgehoben werden, daß

1) vgl. HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 43 u. S. 72; BATZER-LAUMER, a.a.O., S. 242

2) GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 407 f.

ihnen durch Benennung, Formgebung, Verpackung, Werbung, Preisgestaltung, auch Auswahl bestimmter Einzelhandelsformen, ein anderes "Image", ein eigenes Produktbild verliehen wird. Im Vorstellungsbild der Käufer können diese Produkte ebenfalls als Neuheit empfunden werden. Beide Formen der Produktdifferenzierung tragen dazu bei, das Angebot der Unternehmung in den Augen der Abnehmer von dem der gegnerischen Unternehmen abzuheben; es erscheint anders und ist nicht mehr direkt vergleichbar. An die Stelle der homogenen Konkurrenz tritt damit die heterogene Konkurrenz unvollkommener Märkte, in denen das "akquisitorische Potential" Präferenzen bei den Käufern schafft, die dem Unternehmen einen individuellen Absatzmarkt, einen "Firmenmarkt", sichern ¹⁾.

Die Einführung neuer Produkte ist somit ein wichtiges Mittel der Unternehmung im Wettbewerb, dessen Einsatz zudem durch die Entwicklung der Verbrauchernachfrage gefördert wird: Der Wunsch der Verbraucher nach Abwechslung, der sie gegenüber länger am Markt befindlichen Gütern abstumpfen läßt, so daß sie sie schließlich ablehnen, arbeitet Hand in Hand mit dem Bestreben der Hersteller, durch technische Vervollkommnung oder Änderungen des Warenbildes das Angebot der Konkurrenten zu überflügeln und deren Erzeugnisse veralten zu lassen. ²⁾

Deshalb läßt sich vor allem in der Konsumgüterindustrie, in der die Möglichkeit des Modewechsels besteht, beobachten, daß die Lebensdauer der Produkte immer kürzer

1) vgl. GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 233 ff. u. S. 180 f.; sowie KRUSE, Albrecht: Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960, S. 21 u. S. 27 f.; FIUCZYNSKI, Hans: Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller, Freiburg 1960, S. 47

2) vgl. BERGLER, Georg: Das Risiko der künstlichen Veralterung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 8. Jg. 1962, Heft 1, S. 11 f.

wird ¹⁾. HAMMEL führt mehrere Beispiele an, die zeigen, in welchem Ausmaß neue oder junge Produkte am Produktionsprogramm verschiedener Hersteller beteiligt sind ²⁾, und FIUCZYNSKI schreibt: "Bei einer Reihe von Gebrauchsgütern ist eine regelmäßige Produkterneuerung zu beobachten: Der Modellwechsel bei Automobilen, Radios, Fernsehapparaten, Kameras usw. Aber auch bei Verbrauchsgütern ergibt sich oft die Notwendigkeit, das bislang angebotene Erzeugnis in einer neuen Variante herauszubringen" und belegt dies ebenfalls mit Beispielen ³⁾.

Die Verbindung zwischen dieser Erscheinung und dem Entstehen der Verkaufsförderung ergibt sich dadurch, daß mit dem Anwachsen der Zahl neuer Produkte auch ein Anwachsen der Einführungsarbeit verbunden ist. Es ist nicht damit getan, das neue Erzeugnis zu produzieren und durch Werbung bekannt zu machen, sondern es muß dafür gesorgt werden, daß es sich in allen Bereichen des Marktes durchsetzt.

Dazu muß zunächst die Absatzorganisation des Herstellers damit vertraut gemacht werden, indem sie über alle Aspekte des neuen Produktes von den technischen Eigenschaften über die Preise bis zur Werbekonzeption und den in Frage

-
- 1) vgl. SUNDHOFF, Edmund: Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 23: "Deutlich ist zu beobachten, daß aus absatzpolitischen Erwägungen heraus immer weitere, bisher kaum dem Wechsel preisgegebene Güter dem Modeeinfluß unterworfen werden..."
 - 2) vgl. HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 73. Vgl. ferner CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 490 ff.
 - 3) FIUCZYNSKI, Hans, a.a.O., S. 61. Es sei auch auf PACKARD hingewiesen, der diese Tendenzen zum Anlaß seines Buches "Die große Verschwendung" nahm, in dem er die Auswüchse dieser Entwicklung zeigt; vgl. PACKARD, Vance: Die große Verschwendung, Frankfurt und Hamburg (Taschenbuchausgabe), April 1964, insbes. S. 59 ff.

kommenden Käuferkreis unterrichtet wird ¹⁾. Je öfter dies geschehen muß, je größer die Zahl der zu Informierenden wird und je geringer die Unterschiede zu Konkurrenzprodukten werden, desto weniger kann die Einführung neuer Produkte bei der eigenen Absatzorganisation als eine nur von Fall zu Fall zu erledigende Sonderaufgabe betrachtet werden, mit der jeweils bereits vorhandene Abteilungen betraut werden können. Sie wächst sich vielmehr zu einem Tätigkeitsbereich eigener Art aus, der in entsprechendem Umfang nach besonderer Wahrnehmung verlangt.

Sodann muß, wenn die durch die Werbung anzuregende Verbrauchernachfrage nicht ins Leere stoßen soll, dafür gesorgt werden, daß der Artikel beim Handel eingeführt ist: "Der potentielle Käufer muß das Erzeugnis, für das durch die Einführungswerbung seine Aufmerksamkeit geweckt wurde, auch wirklich im Laden vorfinden, damit er Gelegenheit zum ersten Probierkauf bekommt". Deswegen ist "die Anwendung einer breiten Skala von Mitteln, um den Handel zur Aufnahme des neuen Produktes zu bewegen", eine wichtige Seite der Einführungsarbeit ²⁾.

Gerade diese Aufgabe, dem neuen Produkt eine ausreichende Distributionsdichte zu sichern, wird immer schwieriger, je mehr die Hersteller zur Produktvariation als Mittel des Wettbewerbs greifen und je mehr Produkte daher um Platz im Sortiment und in den Regalen des Handels kämpfen. "Allein dem Lebensmittelhandel wurden von Oktober 1965 bis Oktober 1966 nicht weniger als 372 Neuheiten angeboten. Spitzenreiter waren dabei Haushaltsreinigungs- und Pflegemittel mit 41 neuen Produkten, gefolgt von den Süßwaren (35), den Spirituosen (30) und Fertiggerichten (27 Neuheiten)" ³⁾. Angesichts derartiger Zahlen wird

1) vgl. HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 130

2) ebenda, S. 131

3) o.V.: Wer wissen will, was in der Werbung gespielt wird ..., in: Die WELT, Nr. 283, 5.12.1966, S. 16. Für 1960 nennt ähnliche Zahlen: FUCHS, Karl-Heinz: Neue Marken machen Mühe, in: die absatzwirtschaft, 4. Jg. 1961, Heft 5, S. 266. Vgl. ferner BATZER-LAUMER, a.a.O., S.231 ff., die amerikanische Angaben über die Anzahl der innerhalb einer Warengattung konkurrierenden Produkte wiedergeben und Zahlen über die Ausweitung der Einzelhandelssortimente durch die Aufnahme neuer und branchenfremder Artikel bringen.

das Sträuben des Handels gegen eine Ausweitung seines Sortiments durch die Aufnahme neuer Artikel, die für ihn eine Erhöhung des Lagers und des Risikos bedeuten, verständlich: "Die infolge der dauernden Überschwemmung des Marktes mit neuen Marken durchaus verständliche abwartende und abwehrende Haltung des Fachhandels den Neuerscheinungen gegenüber bildet zweifellos ein Charakteristikum für das Markenwesen" ¹⁾. Es bedarf daher erhöhter Anstrengungen, diesen Widerstand zu überwinden.

Hier liegt zunächst ein weiterer Grund für den wachsenden Umfang der Aufgaben bei der Einführung neuer Produkte beim eigenen Außendienst, denn es kann jetzt nicht mehr dem Geschick des einzelnen Verkäufers überlassen bleiben, den Händler umzustimmen. Vielmehr muß der gesamte Außendienst planmäßig in Argumenten geschult werden, mit denen der Handel überzeugt werden kann. Daneben rücken aber auch andere Formen der Bearbeitung des Handels in den Vordergrund: Händlerzeitschriften, Rundschreiben und andere Maßnahmen der Kontaktpflege sollen ihn dem Hersteller gegenüber aufgeschlossener machen, Händlerhilfen aller Art sollen ihm den Absatz der neuen Produkte erleichtern und Anreize wie Wettbewerbe oder Verkaufsprämien sollen ebenfalls dazu beitragen, das Eindringen des neuen Produktes beim Handel zu fördern.

Auch hier zeigt sich also wieder, daß die bereits herausgestellte Bearbeitung des Handels einen wichtigen Aspekt der Verkaufsförderung darstellt; daneben bestätigt sich, daß sie außerdem bei der Absatzorganisation des Herstellers Aufgaben zu erfüllen hat. Die Notwendigkeit für den Hersteller, auf diese Bereiche besondere Absatzbemühungen zu richten, ist durch den rascheren Produktwechsel verstärkt worden: Umfang und Bedeutung

1) FISCHER, Hans, a.a.O., S. 33. Vgl. auch STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 420, sowie HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 35

derartiger Maßnahmen wachsen, je häufiger die Einführung neuer Produkte wird. HÖFNER bezeichnet daher auch die "Forcierung der Distribution", die Sicherung einer ausreichenden Absatzbasis für die neuen Produkte beim Handel, als eine der Grundaufgaben der Verkaufsförderung ¹⁾, und MARGOLIS nennt die beschleunigte Entwicklung neuer Produkte ausdrücklich als Grund für die Bedeutung der Sales Promotion: "Es ist heute bei größeren Unternehmen durchaus üblich, daß 50% oder mehr des laufenden Verkaufs in Produkten getätigt wird, die in den letzten zehn Jahren neu entwickelt worden sind. (...) Notwendigerweise ist die Bedeutung von Warenproben, Vorführungen und Verkaufshilfen gestiegen" ²⁾. Entsprechend widmet auch das "Sales Promotion Handbook" den möglichen Maßnahmen zur Einführung neuer Produkte ein besonderes Kapitel ³⁾. Es kann demnach gesagt werden, daß das Entstehen der Verkaufsförderung durch das Bestreben der Hersteller gefördert worden ist, ihre Angebote durch die Einführung neuer Produkte zu differenzieren.

b) Verkaufsförderung als Zusatzleistung im Angebot

Neben der Differenzierung des Angebots durch neue Produkte versuchen die Unternehmungen im Wettbewerb auch dadurch zu bestehen, daß sie ihren Abnehmern Zusatzleistungen bieten, um sich dadurch von anderen Anbietern vorteilhaft abzuheben. "Eine Fülle von zusätzlichen Leistungen rankt sich heute um den Verkauf der Grundleistungen, und in vielen wirtschaftlichen Bereichen sind neben die ursprünglich allein gehandelten Grundleistungen immer mehr Zusatzleistungen (das sind im strengen Sinne Leistungen, die von einem Betrieb über

1) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 34 f.

2) MARGOLIS, Milton J.: How to Evaluate Field Sales Promotion, in: Journal of Marketing, Vol. 27, No. 3, July 1963, S. 42 f.

3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 723 - 739

die branchenübliche Grundleistung hinaus, zusätzlich angeboten werden) getreten - Mittel, um am Markte zu bleiben" ¹⁾).

Dahinter steht die Erkenntnis, daß das Angebot einer Unternehmung eine komplexe Größe ist, die über das konkrete Produkt bzw. Produktionsprogramm oder bestimmte Dienstleistungen hinausgeht: "Unter der Absatzleistung ist nicht allein das vom Industriebetrieb hergestellte Erzeugnis oder die von der Handlung bereitgehaltene Ware zu verstehen. Die Absatzleistung ist vielmehr ein komplexes Gebilde, zu dem sich Sachen und Dienste verbinden. Nicht auf die einzelne Komponente der Absatzleistung kommt es daher an, sondern darauf, daß sie sich in ihrer Gesamtheit gegenüber den Leistungen der Konkurrenten durchzusetzen vermag" ²⁾. Zum Absatzerfolg tragen somit im Grunde alle Maßnahmen bei, mit denen bei den Abnehmern Präferenzen geschaffen werden, auch wenn sie nicht unabdingbar zur Haupt- oder Grundleistung gehören.

Im vorliegenden Zusammenhang verdienen dabei Zusatzleistungen gegenüber gewerblichen Abnehmern und insbesondere gegenüber dem Handel besondere Aufmerksamkeit, weil sie infolge des Wettbewerbs der Hersteller eine Tendenz zur Ausweitung aufzuweisen scheinen. Man geht davon aus, daß diese Abnehmer das Produkt kaufen, um es in ihrem Betrieb gewinnbringend einzusetzen, und daß dies der Zweck ist, dem die Produkte eines Herstellers bei seinen Marktpartnern letztlich dienen sollen. Entsprechend versuchen die Hersteller daher, ihre Marktleistungen so zu gestalten, daß sie dieser Anforderung im weitesten Sinne gerecht werden, indem sie

1) HENZLER, Reinhold: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartfragen der Unternehmung, Festschrift für Fritz HENZEL, hrsgg. v. Bernhard BELLINGER, Wiesbaden 1961, S. 91

2) SUNDHOFF, Edmund, Absatzorganisation, a.a.O., S. 17; ähnlich WEINHOLD, Heinz: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 38

neben dem Produkt als solchem Zusatzleistungen erbringen, die den Abnehmern die Erfüllung ihrer Betriebsaufgabe erleichtern sollen.

Von diesen Bestrebungen zeugt die inzwischen gängige Formulierung, ein Unternehmen habe nicht Produkte, sondern "Problemlösungen" anzubieten; es müsse mit den Kunden zusammenarbeiten, deren Probleme sehen und sie lösen helfen. In die gleiche Richtung weist der Gedanke, der Hersteller habe seine Abnehmer in weitem Umfange über die zweckmäßige Verwendung seiner Produkte zu beraten. GROSS betont die Wichtigkeit derartiger Beratungsleistungen, wenn er schreibt, daß der Hersteller sich zum "beratenden Hersteller" entwickeln müsse ¹⁾, denn: "Jedes Produkt wird ... zum Anlaß dauernder und umfassender Kundenberatung als Voraussetzung für Absatz-erfolge" ²⁾. Indem der Hersteller derart seinen Abnehmern hilft, den größtmöglichen Nutzen aus seinen Produkten zu ziehen, sichert und fördert er zugleich seinen eigenen Absatz: "Man muß dem Kunden zu einer wirtschaftlich optimalen Ausnutzung des eigenen Angebotes verhelfen... Tragendes Verkaufsargument bleibt dabei in letzter Instanz stets die Erhöhung der Rentabilität des Kundenbetriebes auf lange Sicht" ³⁾. Je mehr derartiger Hilfe einem Abnehmer geboten wird, desto eher wird er bereit sein, nicht nur das Erzeugnis eines bestimmten Herstellers vor denen der Konkurrenz zu bevorzugen, sondern auch Anschlußkäufe zu tätigen und zum Dauerkunden zu werden.

Deshalb gehört zum Hersteller-Marketing auch eine "... permanent beratende Hilfestellung gegenüber dem Han-

1) vgl. GROSS, Herbert: Marketing-Aspekte der modernen Wirtschaft, Vortrag vor der troost KG Werbeagentur Düsseldorf; Heft 21/63 der troost-Schriftenreihe, S. 5

2) GROSS, Herbert: Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 31

3) SCHULZE, Joachim: Vertikalisierte Vertrieb als Umsatzimpuls im industriellen Marketing, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 13, S. 768 f.

del ..."¹⁾: Der Hersteller muß ihn bei seinen Absatzbemühungen unterstützen, denn der Handel will mit den Artikeln seines Sortimentes Umsatz und Gewinn erzielen. Wird ihm dies durch Leistungen eines Herstellers erleichtert, so wird er bereit sein, diesen Hersteller zu bevorzugen. Um die Mitarbeit des Handels zu erlangen, sind daher beständige, schlagkräftige Werbung, guter Kundendienst, dauernde Unterstützung und Zusammenarbeit und rascher Warenumschlag ebenso wichtig wie der Rabatt und oft sogar wichtiger²⁾.

In diesen Ausführungen über die Bedeutung der Zusatzleistungen des Herstellers gegenüber dem Handel deutet sich die Verbindung zur Verkaufsförderung an, denn diese Unterstützung des Handels zur Gewinnung seiner Mitarbeit hatte sich bereits als eine ihrer wesentlichen Aufgaben herausgestellt³⁾. Auch sie hilft den Abnehmern, die Erzeugnisse des Herstellers nutzbringend im Betrieb einzusetzen, und ihr Beitrag besteht dabei vor allem darin, daß sie deren Absatz, d.h. den Wiederverkauf, erleichtert. Damit wird auch der Absatz des Herstellers gefördert, so daß ASPLEY meint, die konstruktivste und letzten Endes auch gewinnbringende Auffassung von Sales Promotion sei die, sie als Mittel anzusehen, mit dem man den Kunden hilft, mehr von den Produkten zu verkaufen oder sie besser anzuwenden⁴⁾.

Für den Hersteller steht dabei im Vordergrund, daß es ihm auf diese Weise möglich ist, den Absatz seiner Produkte bei den Nachstufen zu beeinflussen. Aus der Sicht der Abnehmer dagegen bedeuten diese unterstützenden Maßnahmen der Verkaufsförderung, durch die der Hersteller einen Teil ihrer Absatzarbeit übernimmt, zusätzliche Leistungen des Lieferanten, die ihnen Kosten ersparen.

1) GROSS, Herbert: Marketing-Aspekte der modernen Wirtschaft, a.a.O., S. 8

2) vgl. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 366 f.

3) s.o., S. 92 ff.

4) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 26

Am deutlichsten ist dieser Zusammenhang bei den verschiedenen Formen finanzieller Beteiligung des Herstellers an der Werbung des Handels. LOCKLEY, der diese Methoden und die mit ihnen verbundenen Probleme ausführlich behandelt hat, weist darauf hin, daß sie vom Handel deshalb häufig als verdeckte Rabatte angesehen werden und von Herstellern mitunter auch in dieser Absicht eingesetzt werden ¹⁾. Nicht anders ist im Grunde die Lage, wenn dem Handel Werbe- oder Verkaufshilfen geliefert werden oder wenn die Schulung des Händlerpersonals vom Hersteller übernommen wird; auch hier werden dem Handel Kosten und Mühen abgenommen. So wird aus dem amerikanischen Lebensmitteleinzelhandel berichtet, daß im Durchschnitt die Herstellerzuschüsse etwa 31 % der Werbeaufwendungen der Händler ausmachten und 18 % der Plakate und Aufsteller sowie 29 % der Inserflächen des Einzelhandels auf gemeinschaftliche Werbung mit Herstellern entfielen ²⁾.

Dasselbe ist schließlich bei den Beratungsleistungen des Herstellers der Fall. Hier wird die Parallele zwischen den oben geschilderten Bestrebungen der Zusatzleistungen und der Verkaufsförderung besonders augenfällig, denn hier wie dort spielt eine umfassende Beratung der Abnehmer eine große Rolle. Sie erstreckt sich bei der Verkaufsförderung in erster Linie auf absatzwirtschaftliche Fragen der Abnehmer, wie z.B.

1) vgl. LOCKLEY, Lawrence C.: Vertical Cooperative Advertising, New York - London 1931, S. 113 u. S. 153. Vgl. ferner FEDDERSEN, Berend H.: Verbundwerbung, in: Werben und verkaufen, Jg. 1963, München 8. Okt. 1963, S. 26 - 28

2) vgl. o.V.: Werbung und Verkaufsförderung für den Lebensmitteleinzelhandel in USA, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 9, S. 578. Vgl. ferner HANRIEDER, Manfred: Markenartikelwerbung im Laden, in: An den Handel verkaufen, Beilage zu: Werben und verkaufen, Jg. 1966, Nr. 10, 20. Mai 1966, S. 17: "Bei näherer Betrachtung der vielen Mittel und Maßnahmen der Markenartikelwerbung im Laden kristallisieren sich überall bestimmte 'Nutzen-Effekte' für den Handel heraus..."

Beratung in der Marktforschung oder in der Werbung, die von der Beratung bei der Gestaltung einzelner Werbemittel u.U. bis zur Übernahme der gesamten Werbeplanung geht. Sie kann aber darüber hinaus auch Fragen betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Natur betreffen, wie etwa die Beratung in Steuerfragen, in der Personalauswahl, bei der Ladenplanung oder der Lagerhaltung: "Es gibt Unternehmen, die besonders in der Beratung ihrer Absatzmittler eine spezielle Aufgabe der Verkaufsförderung sehen. Diese Beratung braucht sich nicht nur auf absatzwirtschaftlichem Sektor zu bewegen. Häufig umfaßt sie die Beratung auf organisatorischen Gebieten und geht vielfach bis zur Beantwortung von Produktionsfragen" ¹⁾.

ASPLEY schildert in einem besonderen Kapitel "Customer Service Programs" an mehreren Beispielen verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten, die diese Beratungsdienste annehmen können ²⁾. Ähnlich weisen LAZO-CORBIN darauf hin, daß die Beratung und Unterstützung der Abnehmer in Fragen der Betriebsführung besonders bei der heutigen weitgehenden Ähnlichkeit der Produkte ein Weg für den Hersteller ist, sein Unternehmen von den Wettbewerbern abzuheben und sich den Händlern als der leistungsfähigere Lieferant darzubieten ³⁾. Ebenso heißt es in einer Untersuchung über die Verkaufsförderung in Brauereien: Es müssen "... zusammen mit Darlehen, Unterstützung bei der Ausstattung der Betriebsräume, Verkaufshilfen usw. auch diejenigen Ideen mitgeliefert werden, die erforderlich sind, um erfolgreich ein Geschäft zu betreiben Die Verkaufsförderung in Brauereien entwickelt sich damit in weitem Maße zur Beratungsinstitution

1) EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 18. Vgl. ebenso HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 83

2) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 456 - 470

3) vgl. LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 381 f. u. S. 385

für die bediente Kundschaft" ¹⁾. Diese Art weitgehender Unterstützung "... wird auch der Zeittendenz gerecht, die heute zwingend verlangt, nicht nur eine Ware zu verkaufen, sondern mit dieser Ware eine Dienstleistung und im besonderen Falle auch eine Problemlösung mit anzubieten" ²⁾.

Aus alledem wird deutlich, daß die Verkaufsförderung eine wichtige Form ist, in der die Bestrebungen der Hersteller zur Angebotsdifferenzierung durch Zusatzleistungen Ausdruck finden. Ausmaß und Qualität der durch sie gebotenen Beratung und Unterstützung können und sollen dazu beitragen, bei den Händlern Präferenzen zugunsten desjenigen Herstellers hervorzurufen, der ihnen ihre Absatztätigkeit erleichtert ³⁾, und sie zur Mitarbeit beim Absatz seiner Erzeugnisse zu bewegen.

6) Die Notwendigkeit zur Ergänzung der Werbung

a) Verkaufsförderung als Mittel zur Umwerbung des Handels

Zur Entstehung der Verkaufsförderung als einer besonderen Erscheinung unter den Absatzmaßnahmen des Herstellers wird weiterhin auch die Notwendigkeit beigegeben haben, die Werbung durch andere Mittel zu ergänzen. Dies gilt zunächst für die Werbung gegenüber dem Handel.

1) o.V.: Praktische Verkaufsförderung in Brauereien, hrsgg. v. d. Gesellschaft für Betriebsberatung und Absatzförderung mbH., Manuskriptreihe Wirtschaft, Heft 11, Ludwigshafen 1962, S. 58

2) ebenda, S. 41

3) Entsprechend wird "Creating Dealer Good Will" mitunter auch als besondere Aufgabe der Verkaufsförderung genannt; vgl. z.B. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 78 ff., und o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 15 u. S. 18

Die grundsätzliche Abhängigkeit des Herstellers von der Leistung seiner Absatzmittler legt es für den Hersteller nahe, diesen Personenkreis nicht nur durch Verkäufereinsatz zur Aufnahme seiner Produkte zu bewegen, sondern ihn auch durch Werbung anzusprechen. Schon früh trat daher in der Markenartikelindustrie neben die Verbraucherwerbung die Werbung um den Einzelhändler, um vor allem Platz in dessen Schaufenster zu bekommen ¹⁾. Die oben dargestellten Entwicklungen im Bereich der Absatzmittler, die die Abhängigkeit des Herstellers vom Handel verstärkt haben, lassen heute der Umwerbung des Handels eine erhöhte Bedeutung zukommen: "Der über dynamische Handelsformen und neue Verkaufstechniken zu erweiterten Vertriebsaufgaben gelangte Handel ist für den Hersteller ein Marktpartner, dem er sich aufgeschlossen und aufmerksam widmen muß und der seine Stellung ihm gegenüber ... wesentlich gestärkt hat. Will er seine Erzeugnisse bis zum Konsum 'im Griff' behalten, ist es mehr denn je erforderlich, neben dem Konsumenten auch den Händler zu umwerben... Ergänzend zur verbraucherorientierten Werbung muß eine händlerorientierte Werbung treten, die diesen Schwierigkeiten begegnet. Der Händler muß ausreichend informiert und positiv gesonnen sein. Eine besondere Bedeutung hat hier die aufklärende Werbung in der Händler- und Fachpresse gewonnen" ²⁾.

Damit deutet GLOOR zugleich die Grenzen dieser Art der Werbung gegenüber dem Handel an. Ihr Einfluß auf das Verhalten der Händler ist beschränkt; sie soll sie vor allem aufklären, informieren und gegenüber dem Hersteller und seinen Produkten positiv gesonnen stimmen. Auch diese Beeinflussung der allgemeinen Einstellung der

1) vgl. BERGLER, Georg: Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel, a.a.O., S. 18

2) GLOOR, Max, a.a.O., S. 19. Vgl. auch KROPFF, H.F.J.: Die Rolle der Werbung im Marketing-Mix, a.a.O., S. 144 f.

Händler zum Hersteller ist eine wichtige Aufgabe auf dem Gebiet der Beziehungen zwischen Hersteller und Händlern; LAZO-CORBIN weisen darauf hin, daß sich die Ansicht durchzusetzen beginne, "... daß zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler das Image eines Herstellerunternehmens bei den Händlern ein starker Faktor ist, der ihre Einstellungen und ihr Verhalten beeinflusst". Dies könne bedeuten, daß der Hersteller sich zukünftig mehr darauf konzentriert, ein Firmen-Image bei den Händlern aufzubauen als Produktpräferenzen ¹⁾.

Dennoch sind angesichts der eingangs skizzierten Marktentwicklung intensivere und wirksamere Maßnahmen nötig, um den Handel zu umwerben und seine Mitarbeit zu erlangen. Deshalb gewinnt die Verkaufsförderung an Bedeutung, denn ihre Mittel üben einerseits als Zusatzleistungen im Angebot des Herstellers werbliche Wirkungen aus und gewähren diesem andererseits zugleich einen Einfluß auf die Absatztätigkeit des Handels ²⁾. GLOOR nennt daher auch in seinem Beitrag neben der direkten Werbeansprache des Handels "indirekte" Arten der Werbung wie Beteiligung der Händler an Verbraucherpreisausschreiben, Händlerwettbewerbe, Schulung und Information des Händlerverkaufspersonals und "... andere Möglichkeiten der Händlerförderung" ³⁾. Damit bringt er zum Ausdruck, daß bei der Umwerbung des Handels neben der Werbung auch die Verkaufsförderung eine Rolle spielt.

Zudem steht zu vermuten, daß die Verkaufsförderung bei der Umwerbung des Handels ein besonders wirksames Mittel zur Ergänzung der Werbung ist. Denn soweit ihre Maßnahmen für den Handel echte unterstützende Zusatzleistungen im oben geschilderten Sinne sind, die ihm helfen, seinen Umsatz und Gewinn zu erhöhen, oder aber soweit

1) LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 378

2) s.o., S. 120

3) GLOOR, Max, a.a.O., S. 19

sie für den Händler einen spürbaren Leistungsanreiz darstellen, können sie eher dazu beitragen, das Wohlvollen des Handels zu er"werben", als die Mittel der Werbung, die dem Händler keine derart greifbaren Vorteile bringen. Die Verkaufsförderung trägt daher in besonderem Maße der erhöhten Bedeutung der Umwerbung des Handels Rechnung.

b) Verkaufsförderung als Ergänzung der Massenwerbung

Es scheint, als ob sich gerade in jüngster Zeit eine Verlagerung von der Massenwerbung durch die großen Werbemedien hin zur Verkaufsförderung ergeben habe. So schildert z.B. ASCHENBRENNER die Einführung von zwei Produktneuheiten auf dem Lebensmittelmarkt, bei denen auf Werbung gänzlich verzichtet wurde und nur mit den Mitteln der Verkaufsförderung vorgegangen wurde ¹⁾. HATTEMER weist darauf hin, daß insbesondere von Chemiefaserherstellern die Ausgaben für die inländische Markenwerbung zugunsten der Verbundwerbung und der Verkaufsförderung gekürzt werden. "Diese Praxis, die Markenwerbung mit den klassischen Medien einzuschränken und stattdessen die Verkaufsförderung zu aktivieren, ist aus mehreren Verbrauchsgüterbranchen bekannt geworden" ²⁾.

Der Grund für diese Verlagerung und damit ein Grund für die Entwicklung der Verkaufsförderung dürfte darin liegen, daß der Massenwerbung Grenzen gesetzt sind, die

1) vgl. ASCHENBRENNER, Erich: Lebensmittel sind erst verkauft, wenn sie mit Appetit verzehrt wurden, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 11, S. 782 ff.

2) HATTEMER, Klaus: Werbemärkte heute, a.a.O.; ebenso BECK, Paul: Kontrollierte Sales-Promotion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jg. 1967, Sonderheft zur GfK-Tagung 1967, S. 154: "Alle Anzeichen deuten auf eine Umstrukturierung der Werbebetats, auf eine Verschiebung der eingesetzten Mittel, vom Massenmedium zur Verkaufsförderung hin".

immer deutlicher spürbar werden, je stärker sie eingesetzt wird. Zunächst ist es die Erscheinung, daß für den einzelnen Hersteller die Werbewirkung nicht mit dem Werbeaufwand steigt, sondern daß sie eher zurückgeht, je mehr Anbieter sich der Werbung bedienen. Ein zunehmender Anteil der Werbung dient vor allem dazu, die Konkurrenzwerbung zu neutralisieren, und nur der darüber hinausgehende Werbeaufwand kommt den eigentlichen Zielen des Werbenden zugute ¹⁾. Wer sich in dieser Situation dennoch beim Verbraucher Gehör und Aufmerksamkeit verschaffen will, kann dies zwar versuchen, indem er noch stärker wirbt als die Konkurrenten. Dem stehen aber in der Regel die hohen Kosten entgegen, die diesem Vorgehen eine Grenze setzen.

Außerdem ist zu vermuten, daß die Verbraucher, die sich einer Flut von Werbeappellen gegenübersehen, im Laufe der Zeit eine zunehmende Unempfindlichkeit gegenüber der Werbung entwickeln. So stellte der Referent eines Vortrages an der Wiener Hochschule für Welthandel fest, das Hauptproblem der amerikanischen Werbung sei heute bereits die von ihr selbst erzeugte Reizübersättigung des Publikums. "Der Amerikaner sei durch die Sintflut von Impulsen gegen werbliche Aussagen aller Art weitgehend abgestumpft und immunisiert" ²⁾. Auch NIESCHLAG weist auf die neutralisierende Wirkung der Werbeaktionen einerseits und zum andern auf die begrenzte Aufnahmefähigkeit der Menschen für Werbeeindrücke hin und

1) vgl. BERGLER, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 10 u. S. 44. GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 418, spricht von einer Kompensation der Werbewirkungen.

2) o.V.: Amerikaner schon immun gegen Werbung?, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 7, S. 371. Vgl. auch ANGEHRN, Otto: Die Werbung im Urteil des Verbrauchers, in: Der Markenartikel, 28. Jg. 1966, Heft 5, S. 291 - 301; er konstatiert auf Grund einer Umfrage eine zunehmend kritische Einstellung der Verbraucher gegenüber der Werbung.

schreibt: Es zeigen sich "... auch in der Wirtschaftswerbung Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen, wenn die Werkzeuge nicht stumpf und die Verbraucher des Treibens nicht müde werden sollen. So wird aus den Vereinigten Staaten berichtet, daß sich die Menschen mit den traditionellen Mitteln der Werbung und der Absatzstrategie immer schwerer ansprechen lassen" ¹⁾).

Die Vielzahl der Werbebotschaften, die täglich durch Funk, Fernsehen, Film, Plakate oder Anzeigen auf die Verbraucher einströmen, macht es verständlich, daß viele davon kaum noch wahrgenommen werden oder sich weniger stark einprägen und das Kaufverhalten der Verbraucher weniger beeinflussen. Bis zu einem gewissen Grad wird dies auch durch die mehrfach konstatierte sinkende Markentreue der Verbraucher ²⁾ bestätigt. Obwohl nicht verkannt werden soll, daß diese in hohem Maße durch das Streben der Verbraucher nach Individualisierung und Abwechslung bedingt ist, so reicht doch anscheinend auch die Verbraucherwerbung nicht aus, um genügend starke Markenpräferenzen zu erzeugen, die dem Markenwechsel vorbeugen.

Deshalb wird es für den Hersteller wichtig, nicht so sehr den Einsatz der Massenwerbung zu steigern, als ihn vielmehr durch andere Mittel zu ergänzen, die sich von der Massenwerbung abheben und den Verbraucher deshalb wirksamer ansprechen; und hier kommt die Verkaufs-

1) NIESCHLAG, Robert: Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für Fritz HENZEL, hrsgg. von Bernhard BELLINGER, Wiesbaden 1961, S. 184 u. S. 185 f.

2) vgl. BERGLER, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 31 ff; GROSS, Herbert: Herstellermarke - Handelsmarke in neuer Sicht, in: Der Markenartikel in der neuen Handelsstruktur, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Band 19, Rüslikon 1960, S. 22; WEISS, E.B., a.a.O., S. 86

förderung ins Spiel ¹⁾. Zunächst ist es die Werbung am Orte des Verkaufs, die "Point-of-Purchase"- oder "Pop"-Werbung, die, wie bereits erwähnt, einen wichtigen Teilbereich der Verkaufsförderung bildet und die angesichts der nachlassenden Wirkung der Massenwerbung an Bedeutung gewinnt. Ihr größter Vorzug ist dabei, daß sie den Verbraucher in dem ausschlaggebenden Moment ansprechen kann, in dem er dabei ist, den Kaufentscheid zu treffen. Sie kann dabei einen eventuell bereits erzielten Eindruck der Verbraucherwerbung wieder auffrischen, sie kann aber auch Verbraucher erreichen, die von der Verbraucherwerbung unberührt geblieben sind ²⁾, und trägt somit in doppelter Weise zu deren Ergänzung bei.

GROSS schreibt daher über das wachsende Interesse, das auch in der Bundesrepublik der POP-Werbung entgegengebracht wird: "Die Ursache liegt in der wachsenden Ausbreitung der Media-Werbung, deren Wirksamkeit durch neue Wege ergänzt werden muß, je mehr dem Verbraucher die Überforderung durch Media-Eindrücke droht. Mit der steigenden Intensität und Vielfalt der Media-Werbung sinkt die Erinnerungsfähigkeit des Verbrauchers, dessen ursprünglich geweckte Kaufbereitschaft ja nicht verloren gehen soll, weshalb im Laden selbst zusätzliche Kaufimpulse auszulösen sind... Letztlich ist also das Vordringen der POP-Werbung heute eine Folge nachlassender

1) vgl. o.V.: Wer wissen will, was in der Werbung gespielt wird..., a.a.O.: "Die alte Publikumswerbung ... scheint an Bedeutung zu verlieren. Verkaufsförderung aller Arten und Grade gewinnt an Bedeutung. Hintergrund: Die einzelne Werbekampagne nimmt um so mehr an Wirkung ab, je mehr der allgemeine Geräuschpegel der Werbung steigt".

2) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 456. Einen Anhaltspunkt für die Wirksamkeit gibt eine amerikanische Untersuchung im Lebensmitteleinzelhandel; danach gaben 20 % der Verbraucher einen Markenwechsel beim Einkauf an, und als häufigste Begründung dafür wurde angeführt, daß der gekaufte Markenartikel als "Schlager" einer Werbewoche oder sonst in einer auffälligen Waren-darbietung angeboten worden sei. Vgl. o.V.: Werbung und Verkaufsförderung für den Lebensmitteleinzelhandel in USA, a.a.O., S. 577 f.

Wirkung der Media-Werbung" ¹⁾).

Hinzu kommt, daß die Verkaufsförderung durch PoP-Werbung in der Regel geringere Kosten verursacht als die übliche Verbraucherwerbung. Vor allem fallen die hohen Einschaltungskosten der überregionalen Medien fort, außerdem ist die Zahl der herzustellenden Werbe- und Verkaufshilfen begrenzt und durch die meist bekannte Zahl der zu beliefernden Händler überschaubar. Vielfach kann die Verteilung der Händlerhilfen von den eigenen Verkäufern übernommen werden, so daß hierfür keine zusätzlichen Kosten entstehen, und schließlich besteht sogar die Möglichkeit, die Händler bis zu einem gewissen Grad an den Kosten zu beteiligen, indem die Händlerhilfen nur gegen eine "Schutzgebühr" abgegeben werden. Die Kosten für die Werbung am Verkaufsort machen daher meist nur einen Bruchteil des gesamten Werbeetats aus; nach einer amerikanischen Untersuchung bei 132 Unternehmen gaben z.B. 38 % der Unternehmen nur bis zu 5 % des gesamten Werbe- und Sales-Promotion-Etats für PoP-Werbung aus, weitere 22 % zwischen 5,1 % und 10 % und weitere 14 % zwischen 10,1 % und 15 %. Der zentrale Wert lag bei 10 % des Gesamtetats ²⁾).

In ähnlicher Weise wie die PoP-Werbung bilden auch Mittel wie Verbraucherwettbewerbe und -preisausschreiben, Zugaben, Gutscheine, Muster und Proben oder Produktvorführungen eine Ergänzung der Massenwerbung. Sie werden vor allem in der amerikanischen Literatur zu Sales Promotion gerechnet und dort als Sales Promotion beim

1) GROSS, Herbert: POP-Werbung - Atmosphäre und Aktion, in: Handelsblatt, 26.10.1966, S. 3. Vgl. auch GÖRGENS, Heinz J.: Die Hand aus dem Regal, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 5, S. 346 f.

2) vgl. o.V. Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 10 ff.

Verbraucher angeführt ¹⁾. Sie heben sich von der üblichen Verbraucherwerbung dadurch ab, daß sie dem Verbraucher einen zusätzlichen Nutzen bieten, für den er bei einigen dieser Mittel besondere Aufgaben erfüllen muß. Deshalb können sie mehr Interesse erregen und insofern die Verbraucherwerbung ergänzen.

Außerdem führen diese Mittel dazu, daß der Verbraucher veranlaßt wird, das Geschäftslokal des Einzelhändlers zu betreten. So erfolgt die Verteilung von Zugaben oder die Einlösung von Gutscheinen häufig durch den Einzelhändler, und ebenso übernimmt dieser oft die Verteilung, Abstempelung oder Annahme der Lösungsformulare von Preisausschreiben. Bei Produktvorführungen oder Kostprobenverteilungen beim Einzelhändler wird ebenfalls deutlich, daß diese Maßnahmen stärker als die Massenwerbung den Verbraucher in den Einzelhandelsladen und damit näher an das Produkt heran bringen und dadurch zu deren Ergänzung beitragen.

Einen weiteren Grund für das Vordringen der Verkaufsförderung gegenüber der Massenwerbung kann man schließlich darin sehen, daß die Maßnahmen der Verkaufsförderung für die Konkurrenz schwerer zu erkennen sind und daher auch nicht sofort mit gleichartigen Maßnahmen beantwortet werden können. Hierauf weist HATTEMER hin: Die Aufwendungen für Verkaufsförderung sind von der Konkurrenz schwer oder gar nicht meßbar. "Genau dies scheint auch einer der Gründe für die Verschiebungen innerhalb der Marketingpläne, speziell von der Werbung weg in andere Bereiche, zu sein." ²⁾

1) vgl. z.B. HOWARD, Kenneth, a.a.O., Kap. II - IV, S. 9 ff; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., Part III, S. 229 ff., NYSTRÖM, Paul H., a.a.O., S. 507 ff., BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 458 ff.

2) HATTEMER, Klaus: Werbemärkte heute, a.a.O., S. 3. Vgl. ebenso: o.V.: "Rumpelstilzchen" Display, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 11, S. 746; HABERMANN, Werner, a.a.O., S. 17

In der Tat ist es für den Außenstehenden kaum abzuschätzen, wie weit die Unterstützung der Händler durch die Hersteller geht und wie weit der einzelne Händler durch sie an bestimmte Hersteller gebunden ist. Hat er sich bereits zur Zusammenarbeit mit einem Hersteller entschlossen, so wird es für die konkurrierenden Hersteller schwerer, ihn zu gleichen Absatzleistungen für ihre Produkte zu bewegen. Die Maßnahmen der Verkaufsförderung können daher, weil sie schwerer erkennbar sind, auch nicht sofort mit gleichartigen Maßnahmen beantwortet werden, während bei der Massenerwerbung eine derartige "Neutralisierung" eher möglich ist.

7) Verkaufsförderung als organisatorische Folge der Ausweitung der Absatzmaßnahmen

Wurden bisher sachökonomische Aspekte behandelt, die zur Entstehung der Verkaufsförderung beigetragen haben, so kann man einen weiteren Grund hierfür schließlich auch in den organisatorischen Problemen sehen, die diese Erweiterung der Absatzmaßnahmen für den Hersteller aufwirft. Es wurde gezeigt, wie durch die Marktentwicklung die herstellerische Absatztätigkeit umfangreicher und vielfältiger wurde, und dies findet seine organisatorische Entsprechung in einer verstärkten Arbeitsteilung zwischen spezialisierteren Abteilungen: "Viele Aufgaben, wie z.B. Werbung und Sales Promotion, wurden immer umfassender. Eine normale Lösung für dieses Problem war die Aufgliederung der Marketingfunktion, ein Trend, der sich heute noch fortsetzt. Neue Abteilungen wurden und werden organisiert, um spezialisierte Marketingaufgaben auszuführen" ¹⁾. Diese Entwicklung scheint zu der Herausbildung der Verkaufsförderung als besonderer Absatzmaßnahme des Herstellers ebenfalls

1) STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 5

beigetragen zu haben: Der wachsende Umfang der Mittel und Methoden, die zur Bearbeitung des Handels und der herstellerischen Absatzorganisation und zur Angebotsdifferenzierung und Ergänzung der Werbung notwendig wurden, legte ihre Zusammenfassung und gesonderte organisatorische Wahrnehmung in einem separaten Arbeitsbereich nahe.

Hierfür spricht, daß die einzelnen Maßnahmen, die bisher unter Verkaufsförderung erwähnt wurden, in der Praxis meist schon früher eingesetzt wurden: "Die ... geschilderten Maßnahmen und Mittel zeigen, daß es sich zu einem wesentlichen Teil um Aktionen handelt, die, jede für sich betrachtet, keine absolute Neuheit darstellen..." ¹⁾. Zum Beispiel berichtet BONGARD, daß August Oetker bereits vor dem ersten Weltkrieg seine Vertreter durch Rundschreiben auf die verstärkte Publikumswerbung aufmerksam machte und zum Nachstoßen aufforderte, und daß Herman Bahlisen bereits Einzelhandelsberatung betrieb und Dekorationsanregungen herausgab ²⁾, BERGLER erwähnt früh die Werbung um den Kleinhändler ³⁾ sowie an anderer Stelle auch Vertreterwettbewerbe ⁴⁾, und endlich sei an VOGT erinnert, der schon 1929 Hauszeitschriften, Händlerhilfen, Rundschreiben, Verkaufswettbewerbe für das eigene und das Händlerverkaufspersonal, Verkaufskurse sowie Preisausschreiben für das Publikum erwähnt, der mit seinem "Verkaufsmanual" und "Werbe-manual" das Sales Manual und Advertising Portfolio vorwegnimmt und auch Einzelhandels-Beratung, Vorführungen,

1) HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 38 f. Vgl. auch LILL, Christian, a.a.O., S. 416: "Die verschiedenen Verkaufsförderungsmaßnahmen sind nicht immer etwas völlig Neues".

2) vgl. BONGARD, Willi: Fetische des Konsums, Hamburg 1964, S. 54 f. und S. 173

3) vgl. BERGLER, Georg: Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel, a.a.O., S. 18

4) vgl. derselbe: Gegenwart und Zukunft der Absatzwirtschaft, in: BERGLER, Georg, und SCHÄFER, Erich: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 15

Schaufensterdekorationen und Ladenhilfen anführt ¹⁾. Allerdings ist hier schwer zu beurteilen, inwieweit VOGT damit Entwicklungen aus der deutschen Praxis schildert, oder ob er aus dem "Handbook of Sales Management" von HALL schöpft, das u.a. Kapitel über Warenproben und ihre Anwendung, Händlerhilfen, Verkaufsmanuale und -kurse, Verkaufswettbewerbe und über die Veranstaltung von Tagungen und Konferenzen ²⁾ enthält. (Hieraus kann zugleich geschlossen werden, daß auch in den USA viele der Einzelmaßnahmen der Sales Promotion schon lange bekannt sind).

Anscheinend war jedoch die Bedeutung dieser Maßnahmen nicht so groß, daß die Notwendigkeit bestanden hätte, sie als besondere Aufgabe aufzufassen; sie wurden daher teils dem Verkauf, teils der Werbung zugerechnet, bildeten dort jedoch Randgebiete. So unterscheidet z.B. KOCH zwischen Haupt- und Nebenaufgaben des Verkäufers: Die Hauptaufgaben sind das Suchen von potentiellen Kunden, das Besuchen dieser Kaufinteressenten, die Erzielung von Kaufaufträgen, die Beratung der Kunden, die Pflege der Beziehungen zwischen Firma und Kunde und die Sammlung von Informationen; Nebenaufgaben sind u.a. das Verteilen von Ladenhilfen, Schaufensterdekoration, Weiterverkaufshilfe, Lagerkontrolle beim Händler, Erziehung der Händler und ihrer Angestellten oder Verteilung von Werbematerial. "Man sieht, daß die Leistung der Hauptaufgaben im unmittelbaren Interesse des den Verkäufer entsendenden Betriebes liegt. Bei den Nebenaufgaben aber stellt sich der Verkäufer vielfach, z.B. bei der Schaufensterdekoration, der Erziehung von Verkäufern, der Hilfeleistung bei Verkäufen, in den Dienst der besuchten Wiederverkäufer" ³⁾. Gerade diese Nebenaufgaben sind es aber, die - wie dargestellt wurde - bei dem

1) vgl. VOGT, Victor, a.a.O., S. 492, S. 577 u. S. 607

2) vgl. HALL, S. Roland, a.a.O., Kap. IX, XIII, XIV, XIX u. XX

3) KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Band, S. 519 f.

modernen Verkäufer in seiner Eigenschaft als "Verkaufsförderer" in den Vordergrund seiner Tätigkeit rücken und an Umfang gewinnen, so daß ihre Zusammenfassung und Aussonderung zu einem besonderen Aufgabenbereich möglich wird. Bei GROSS-HOUGHTON heißt es daher auch, daß die Sales-Promotion-Abteilung sich besonders mit den "sonstigen Tätigkeiten" befasse, die gewöhnlich von gutausgebildeten Verkäufern erwartet würden ¹⁾.

Ebenso liegt die Vorbereitung und Herstellung von Verkaufshandbüchern oder Portfolios außerhalb des engeren Aufgabenbereichs des Verkaufs, nimmt aber andererseits im Bereich der Werbung ebenfalls nur einen untergeordneten Rang gegenüber den "großen" Werbemitteln der Massenerwerbung wie Anzeigen, Film-, Funk- und Fernsehwerbung oder auch Bogenanschlag ein. Dasselbe gilt auch für Händlerhilfen aller Art, die KROPFF z.B. bei der Darstellung der typischen Werbemittel des Markenartikels und der Markenware zu den "zusätzlichen Werbemitteln" zählt und in eine Reihe mit Werbeluftschiffen, Himmelsschrift und Spruchbändern auf den Straßen stellt ²⁾.

Es sind also Mittel, die sich nur schlecht in die herkömmlichen Gliederungen einfügen, und je mehr sie an Bedeutung gewannen, desto näher lag es, sie auszugliedern und zu einem eigenständigen Tätigkeitsbereich zusammenzufassen. Dies wird auch aus der Art der Tätigkeiten ersichtlich, die ASPLEY als die Anfänge der

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 9

2) vgl. KROPFF, H.F.J.: Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, 2. Aufl., Essen 1961, S. 254

Sales Promotion in den USA schildert ¹⁾; ferner deutet auf diese Ursache der Entstehung der Verkaufsförderung auch die Art jener Mittel hin, die in der amerikanischen Literatur gewöhnlich zur Verbraucher-Sales-Promotion gezählt werden, nämlich Verbraucher-Preisausschreiben, Warenproben und Muster, Zugaben, Gutscheine, mitunter auch Briefwerbung. Diese fallen in ähnlicher Weise aus dem Rahmen der üblichen Absatzarbeit, denn sie werden nicht laufend und regelmäßig durchgeführt wie die "normale" Verbraucherwerbung, sondern nur von Zeit zu Zeit, und außerdem erfordert ihre Durchführung auch einen größeren organisatorischen Aufwand als jene, etwa zur Verteilung von Gutscheinen, Warenproben oder Zugaben bei den Einzelhändlern, zur Bearbeitung der eingesandten Lösungen eines Preisausschreibens oder eingesandter Gutscheine, oder zur Auswertung der gewonnenen Adressen.

Entsprechend betont die erste Definition der AMA diese Seite der Verkaufsförderungsarbeit, wenn gesagt wird, daß Sales Promotion mit Displays, Ausstellungen und Vorführungen und anderen "... nicht regelmäßig wiederkehrenden Verkaufsbemühungen, die nicht zur gewöhnlichen Routine gehören", arbeite ²⁾. GROSS-HOUGHTON geben der Vorstellung, daß Sales Promotion aus der Zusammenfassung derartiger Zusatzaufgaben, die sich schlecht in die bestehenden Abteilungsgliederungen einfügen, entstanden

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 26 f.; nach seinen Ausführungen lag der Beginn von Sales Promotion in der Beantwortung von Anfragen, die auf Grund der Werbung einliefen, und der Übermittlung der auf diese Art gewonnenen Adressen an die Verkäufer. Dann kam die Bearbeitung "ruhender Konten" dazu, d.h. man versuchte, Kunden, die längere Zeit nichts oder wenig bestellt hatten, zu größeren Aufträgen anzuregen, indem man ihnen beim Verkauf half. Die Lieferung von Korrespondenzkursen für Einzelhandelsangestellte, von Buchführungssystemen oder Hauszeitschriften waren weitere frühe Maßnahmen der Sales Promotion, ebenso der Einsatz von Verkaufsförderungspersonal, das die Einzelhändler besuchte und ihnen bei der Führung des Geschäftes half.

2) s.o., S. 15. Vgl. ähnlich: o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O. (s.o., S. 45)

ist, in folgenden Worten Ausdruck: "Im Marketing steht die Sales-Promotion-Abteilung in einem 'Niemandsländ'. Sie übernimmt die Aufgaben, die keinem anderen zuge- teilt sind, und tut viel, um das Werk aller Marketing- Maßnahmen zu koordinieren" ¹⁾. VOGT schreibt bereits im Jahre 1929 ausdrücklich: "Seit einigen Jahren sind im Rahmen der amerikanischen Verkaufsabteilungen be- sondere Unterabteilungen im Entstehen, deren Aufgabe die besprochene 'Sales Promotion' (Verkaufsförderung) ist. Der Arbeitskreis dieser neuen kaufmännischen Ab- teilung kann zur Zeit noch nicht festgelegt werden und läßt sich wohl auch kaum allgemeingültig umschreiben. Dieses neue Glied in der Kette kaufmännischer Arbeits- kreise war eben zunächst dazu bestimmt, alle jene Funktionen zu übernehmen, die sich nicht gut in den Rahmen der bestehenden Abteilungen eingliedern lie- ßen" ²⁾.

Für diese Deutung der Entwicklung der Verkaufsförde- rung aus der Notwendigkeit, bestimmte, aus dem Rahmen der üblichen Werbe- und Verkaufsarbeit fallende Maß- nahmen häufiger einzusetzen und gesondert wahrzunehmen, spricht schließlich auch, daß erst relativ spät Agenturen entstanden sind, die sich mit Verkaufsförde- rung befassen. Werbeagenturen beschäftigen sich wenig mit Verkaufsförderung; FREY schreibt: "Im Gegensatz zum Werbeleiter muß der Sales-Promotion-Manager die Hauptlast seiner Arbeit selbst tragen können; Werbe- agenturen sind relativ wenig an den Sales-Promotion- Programmen ihrer Klienten beteiligt. Dies ist wahr- scheinlich teilweise deswegen so, weil 1. die Agenturen Sales Promotion als außerhalb ihres eigentlichen Ar- beitsbereiches liegend betrachten und sich ungern mit der Masse Kleinarbeit befassen, die dazu gehört, und

1) GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 15. Ähnlich: KELLY, William R., a.a.O., S. 36. Vgl. auch die Schilderung von MÜHE, Ernst, a.a.O., S. 305 ff.

2) VOGT, Victor, a.a.O., S. 486 f.

weil 2. die beste Sales-Promotion-Leistung enge Vertrautheit mit den betriebsinternen Vorgängen voraussetzt" ¹⁾. Selbst manche der Verkaufsförderungs-Agenturen übernehmen lediglich bestimmte Einzelmaßnahmen wie z.B. die Herstellung von Tonbildschauen, die Verkäuferschulung oder die Veranstaltung von Verkaufswettbewerben.

Man wird demnach sagen können, daß zur Herausbildung der Verkaufsförderung als besonderer Erscheinung im Absatzbereich des Herstellers auch die Notwendigkeit beigetragen hat, eine Anzahl von Absatzmaßnahmen organisatorisch zusammenzufassen, die aus dem Rahmen der üblichen Absatzarbeit fielen und sich nur schlecht in die bestehenden Abteilungsgliederungen einfügten. Diese vielfältigen Einzelmaßnahmen waren zwar teilweise schon bekannt und waren auch schon früher angewandt worden, doch waren sie, jede für sich betrachtet, von untergeordnetem Rang und wurden daher häufig als Nebenaufgaben von Werbung und Verkauf angesehen. Im Zuge der verschiedenen, in den vorhergehenden Abschnitten geschilderten Entwicklungen im Markt und der durch sie bedingten Ausweitung der herstellerischen Absatzaktivität gewannen jedoch auch diese zusätzlichen und ergänzenden Maßnahmen an Bedeutung. Sie wuchsen zu einem

1) FREY, Albert W., a.a.O., S. 7. Vgl. ferner ebenso: ASPLEY, John C., a.a.O., S. 253; o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 22 f. In der deutschen Literatur schreibt WEGER, Erwin R.: Die Werbeagentur in Deutschland, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Nr. 24, Nürnberg 1966, S. 143 f.: "Die Tätigkeit der Werbeagentur beschränkt sich bei der Verkaufsförderung in der Regel auf die Planung der Maßnahmen, die Gestaltung der Mittel und die Vorbereitung der Durchführung. Die Verwirklichung der Maßnahmen liegt im allgemeinen in den Händen des Auftraggebers". Vgl. ebenso HÖFNER, Klaus: "Sales Promotion" im Rahmen des Marketing..., a.a.O., S. 236, und METTERNICH, Ludwig: Verkaufsförderung in der Werbeagentur, a.a.O., S. 40. (Die Abneigung der Werbeagenturen gegen die Übernahme von Verkaufsförderungsarbeiten könnte allerdings auch in dem Honorarsystem der 15%-Prämie begründet sein).

Arbeitsbereich eigener Art heran; sie verlangten nach Zusammenfassung und gesonderter organisatorischer Bewältigung, die ihnen durch die Verkaufsförderung zuteil wurde ¹⁾.

1) vgl. McCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 647: "Fast alles, was die Sales-Promotion-Abteilung macht, könnte auch entweder von der Werbe- oder Verkaufsabteilung getan werden. Aber die Sales-Promotion-Aufgaben sind so vielfältig, daß sich Spezialisten zu entwickeln pflegen"

III. Wesen und Begriff der Verkaufsförderung

1) Das Wesen der Verkaufsförderung (abgeleitet am Beispiel des Konsumgüterabsatzes)

a) Verkaufsförderung als absatzpolitisches Instrument

Nach der Darstellung der Entwicklung der Verkaufsförderung in der Literatur und nach einer Übersicht über sachliche Hintergründe, die zu ihrer Entstehung beitrugen, kann die Frage nach ihrem Wesen gestellt werden, d.h. die Frage nach dem Bleibenden, Beharrlichen im Phänomen Verkaufsförderung, das seine Eigenart ausmacht und die Substanz bildet, die den mannigfaltigen Ausprägungen zugrunde liegt ¹⁾.

Ein erster Anhaltspunkt ergibt sich hierbei aus der Stellung, die der Verkaufsförderung unter den Arten absatzwirtschaftlicher Betätigung der Unternehmung zukommt. Die Unklarheit, die in dieser Hinsicht besteht, zeigen die Ausführungen HÖFNERs, der die Verkaufsförderung einmal als Funktion, dann aber auch als absatzpolitisches Instrument bezeichnet, und u.a. schreibt: "Neben dem Vertrieb, der Produkt- und Sortimentsgestaltung, der Werbung und der Preispolitik ist Sales Promotion ein weiteres Instrument der Absatzpolitik. Gleichzeitig ist Sales Promotion jedoch auch Bestandteil dieser Funktionen" ²⁾. Es sind dies jedoch Kategorien, die unterschiedlichen und bis jetzt nicht aufeinander zurückgeführten Ansätzen zur Erklärung der Absatzwirksamkeit entstammen ³⁾ und daher nicht ohne weiteres

1) vgl. HOFFMEISTER, Johannes, (Hrsg.): Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl. Hamburg 1955, S. 668 f.

2) HÖFNER, Klaus: "Sales Promotion" im Rahmen des Marketing ..., a.a.O., S. 233; vgl. auch derselbe: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 32

3) vgl. GERTH, Ernst: Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlagen der Absatztheorie, in: ZfB, 36. Jg. 1966, Nr. 8, S. 507

gleichgesetzt werden dürfen.

Von einer Funktion kann man sprechen, wenn es um bestimmte, nicht nur vorübergehend, sondern dauernd bestehende Aufgaben geht sowie um die Einrichtungen und Tätigkeiten, die zu ihrer Erfüllung übernommen und immer wieder geleistet werden müssen. Der jeweilige Umfang und Inhalt der Funktion ergibt sich dabei aus ihrer Eingliederung in ein größeres Ganzes, einen übergeordneten Sachzusammenhang ¹⁾. So sind die betriebswirtschaftlichen Absatzfunktionen Niederschlag der gesamtwirtschaftlichen "Aufgabe der Absatzwirtschaft", an deren Bewältigung jede im Markt stehende Unternehmung beteiligt ist. Die betriebswirtschaftlichen Absatzfunktionen liegen in der Natur der betrieblichen Absatztätigkeit selbst begründet, sie sind ihr wesensmäßiger Bestandteil als Aufgaben und Einrichtungen, die immer von neuem zu vollziehen sind und in ihrer Gesamtheit den betrieblichen Absatzprozeß ausmachen ²⁾. Entsprechend baut SCHÄFER seine Gliederung der Absatzfunktionen so auf, daß sie "... in etwa dem Absatzprozeß folgt, wie er sich beim Anbieter (Produzent, aber auch Händler) darbietet..." ³⁾, und derselbe Gliederungsgedanke der

1) vgl. MARRÉ, Heribert: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes, Schriften zur Handelsforschung, hrsgg. von Rudolf SEYFFERT, Nr. 16, Köln und Opladen 1960, S. 4 f.

Vgl. zum Funktionsbegriff in der Betriebs- und Absatzwirtschaft ferner: LISOWSY, Arthur: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, Sonderreihe der Betriebswirtschaftlichen Blätter, 7. Heft, Berlin - Wien - Zürich 1937, insbes. S. 8 ff. u. S. 25 ff.; SCHÄFER, Erich: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, Festschrift für Walter LeCOUTRE, hrsgg. von Friedr. HENZEL, Baden-Baden - Frankfurt 1955, S. 17 f.; SCHILDGEN, Georg: Die absatzwirtschaftlichen Funktionen, Diss. Nürnberg 1956, S. 12 ff.

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 340 ff.; LISOWSKY, Arthur, a.a.O., S. 24; ebenso NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 23

3) SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 341

logischen Aufeinanderfolge der betrieblichen Absatzvorgänge läßt sich bei LISOWSKYs Darstellung der innerbetrieblichen Handelsfunktionen feststellen ¹⁾.

Die Vorstellung eines absatzpolitischen Instrumentes ist dagegen unabhängig von den Absatzfunktionen und geht davon aus, daß ein Anbieter seine Leistung am Markt durch bestimmte Absatzmaßnahmen absetzen will ²⁾: Absatzpolitische Instrumente sind Mittel und Möglichkeiten, die die Unternehmen besitzen, um auf die Vorgänge in ihren Absatzmärkten einzuwirken und auf das Marktgeschehen in ihren Absatzbereichen gestaltend Einfluß zu nehmen ³⁾. Es soll damit nicht so sehr der Ablauf des betrieblichen Absatzvorganges erfaßt werden, sondern es geht um Werkzeuge ⁴⁾, die die Unternehmen zur Erreichung ihrer jeweiligen Absatzziele einsetzen können. Hier liegt eine absatzpolitische Betrachtung zugrunde, die die Mittel und Wege in den Mittelpunkt stellt, mit denen die Zielsetzungen im Absatzbereich erfüllt werden können, während die Absatzfunktionen einem mehr theoretischen Denkansatz zuzugehören scheinen, der die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen Einzelbeständen untereinander und mit dem Ganzen durchleuchten will ⁵⁾.

1) vgl. LISOWSKY, Arthur, a.a.O., S. 24

2) vgl. GERTH, Ernst, a.a.O., S. 511 f.

3) vgl. GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 47 u. S. 49. Ähnlich auch BEYELER, Lukas, a.a.O., S. 71

4) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 368, Fußnote 38

5) In Anlehnung an AMMON, Alfred: Nationalökonomie und Philosophie, Berlin 1961, S. 143. Vgl. auch HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 177 f.: "Während es also die Theorie des Vertriebes übernimmt, das Wesen der 'entgeltlichen Übertragung von betrieblichen Leistungen an fremde Wirtschaftseinheiten' zu erkennen, baut die Vertriebspolitik darauf auf und entwickelt 'Zielsetzungen und Entscheidungen der Unternehmung in bezug auf ihren Absatz.' An die Stelle von Funktionen tritt dann das absatzpolitische Instrumentarium".

Vgl. auch GERTH, Ernst, a.a.O., S. 514

Anscheinend wird nun eine Deutung als absatzpolitisches Instrument dem Wesen der Verkaufsförderung gerechter als die Vorstellung einer Absatzfunktion. KLEIN bezeichnet die Verkaufsförderung ausdrücklich als Mittel der Absatzpolitik und taktisches Element in der Absatzstrategie ¹⁾; die meisten anderen Definitionen sind in dieser Hinsicht zwar weniger deutlich, tragen dem instrumentalen Charakter der Verkaufsförderung jedoch Rechnung, indem sie sie als Summe von Mitteln und Maßnahmen zur Erfüllung bestimmter Zwecke umschreiben, z.B. zur Ergänzung, Koordinierung und Steigerung der Wirkung von Werbung und Verkauf oder zur Anregung der Käufe der Konsumenten und der Wirksamkeit der Händler oder zur sachlichen, organisatorischen und personellen Unterstützung der Distributionsorgane ²⁾. Besonders deutlich wird dies bei den neueren amerikanischen Darstellungen, die von dem absatzpolitischen Ansatz des "managerial approach" ausgehen und wie z.B. DAVIS oder auch FREY ³⁾ die Sales Promotion als Bestandteil des Marketing-Mix ansehen, der die Zusammenfassung der im konkreten Fall zur Nachfrage-Beeinflussung eingesetzten Instrumente verkörpert ⁴⁾.

Für die Deutung als absatzpolitisches Instrument spricht auch die Entstehungsgeschichte der Verkaufsförderung als eines Phänomens, das erst vor relativ kurzer Zeit in Erscheinung getreten ist und dessen Entwicklung auf bestimmte Wandlungen und Vorgänge in der Absatzwirklichkeit zurückzuführen ist. Die Maßnahmen der Verkaufsförderung wurden also als Reaktion auf Marktveränderungen

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 22 f.

2) s.o., S. 15, S. 26 u. S. 50

3) s.o., S. 26 u. S. 29 ff.

4) vgl. KROPFF, H.F.J.: Die Rolle der Werbung im Marketing-Mix, a.a.O., S. 142: "Die Bezeichnung Marketing-Mix ... beruht auf der sinnvollen Mischung der Kräfte des Marktes und der Elemente oder Instrumente der Unternehmung, welche für einen besonderen Fall zu- oder gegeneinander in Rechnung gesetzt werden, um eine einwandfreie Mischung dieser Kräfte und Elemente zu erreichen".

nötig, und sie werden bewußt eingesetzt, um bestimmte, hierdurch gegebene Ziele zu erreichen. Die Verkaufsförderung kann deshalb keine Absatzfunktion sein im Sinne einer dauernd zu erfüllenden Aufgabe und laufend auszuübenden Tätigkeit, die im Wesen der betrieblichen Absatzaufgabe begründet ist. Vielmehr unterliegt es grundsätzlich der Entscheidung des Unternehmers, ob und in welchem Umfang Verkaufsförderung betrieben werden soll, so daß demnach festgestellt werden kann, daß die Vorstellung eines absatzpolitischen Instrumentes dem Wesen der Verkaufsförderung eher entspricht.

b) Wesensmerkmale des absatzpolitischen Instrumentes
Verkaufsförderung

aa) Mittel der Verkaufsförderung

Nach der Feststellung, daß die Verkaufsförderung als absatzpolitisches Instrument anzusprechen ist, ergibt sich die Frage nach den Wesensmerkmalen, die ihre Art und Besonderheit ausmachen und sie von anderen Instrumenten unterscheiden. Entsprechend der Ziel-Mittel-Fragestellung, die die absatzpolitische Betrachtung kennzeichnet, können dies einmal andersartige Mittel sein, es kann aber auch eine besondere Aufgabenstellung sein.

Betrachtet man unter diesem Blickwinkel zunächst die Mittel der Verkaufsförderung, so scheint das einzige verbindende Merkmal gerade ihre Uneinheitlichkeit und Vielfalt zu sein. Es finden sich Mittel, die sich des gedruckten Wortes bedienen (z.B. Prospekte, Sales Manuals) neben Mitteln, die sich des gesprochenen Wortes bedienen (z.B. Schulungskurse). Das gesprochene Wort wird wiederum teils durch unpersönliche Mittel (z.B. Schulungsfilme, Tonbildschau), teils aber auch durch persönliche Mittel (z.B. Schulungsvorträge, Beratung) übertragen. Sodann gibt es Mittel, die weniger auf dem akustischen als auf

dem optischen Eindruck beruhen (z.B. Dekorationen, Dias); es werden ferner nicht nur Sachmittel eingesetzt, sondern auch personelle und finanzielle Mittel, und die Skala reicht von der bloßen Beratung als geistiger Leistung bis zur materiellen Hilfe und Durchführung (z.B. Dekorationsanregung - Lieferung von Dekorationshilfen - Durchführung der gesamten Dekoration). Auch die Tatsache, daß die Mittel in der bisherigen Terminologie teils zur Werbung, teils zum Verkauf gerechnet wurden ¹⁾, unterstreicht ihre Uneinheitlichkeit. Schließlich sind es auch keine neuen, besonderen Mittel, sondern sie sind teilweise schon lange bekannt ²⁾: Zwar hat die Verkaufsförderung auch einige "Paradeponies" wie das Sales Portfolio oder die Tonbildschau ³⁾, aber diese bilden nur einen Ausschnitt aus der Vielfalt der Mittel: "Selbst wenn man Sales Promotion als etwas Neues betrachten möchte, so kann es sich doch nicht darum handeln, daß hier ähnlich neue Mittel und Methoden in Erscheinung treten, wie es seinerzeit die Werbung mit Anzeige und Plakat im Film, Funk und Fernsehen oder in jüngster Zeit die Marktforschung mit den wissenschaftlichen Methoden der Befragung taten" ⁴⁾.

1) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 372 f. DAVIS, Kenneth R., a.a.O., S. 464, schreibt, daß viele der Methoden der Sales Promotion nur spezialisierte Anwendungsformen von Werbung und Verkauf seien.

2) s.o., S. 133 f.

3) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 41. Als neuere Entwicklung könnte der sog. "Phon-Netto-Contacter" genannt werden, der in den Bereich der PoP-Werbung gehört und im Prinzip aus einem durch eine Fotozelle auslösbaren Tonbandgerät besteht. Es wird im Selbstbedienungsgeschäft hinter der Ware ins Regal gestellt; durchbricht ein Kunde im Vorbeigehen eine Lichtschranke, so gibt dies den Impuls zum Ablauf des Tonbandes mit dem aufgesprochenen Werbetext. (Vgl. o.V.: Verkaufsförderung als Gerät, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 10, S. 726)

4) BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 373

Die Betrachtung der Mittel der Verkaufsförderung führt demnach zu dem Ergebnis, daß die Verkaufsförderung kaum hinreichend durch neue oder nur ihr eigentümliche Mittel gekennzeichnet werden kann. Vielmehr spiegelt die Vielfalt ihrer Mittel eher den organisatorischen Aspekt der Entstehung der Verkaufsförderung wider, nämlich die Notwendigkeit der Zusammenfassung verschiedener Einzel- und Sondermaßnahmen, die im Zuge der Ausweitung der Absatzarbeit an Bedeutung gewannen und über die herkömmlichen Abteilungsgliederungen hinauszuwachsen begannen. Es kann deshalb mit BEREKOVEN gesagt werden, daß sich "... das Wesen des Phänomens 'Sales Promotion' nicht oder doch nur widerstrebend aus seinen so vielfältigen Erscheinungsformen ableiten läßt" ¹⁾.

bb) Aufgaben der Verkaufsförderung

bb₁) Die Beeinflussung der Leistung der Absatzorgane

Bei einer Betrachtung der Aufgaben der Verkaufsförderung scheint auf den ersten Blick eine ebenso verwirrende Vielfalt zu herrschen, wie bei den Mitteln der Verkaufsförderung. So bringen GROSS-HOUGHTON unter der Überschrift "Sales Promotion Duties" eine aus "Printers' Ink" übernommene dreiseitige Aufstellung, die auch kleinste Einzelaufgaben aufführt ²⁾. Aber ähnlich wie bei LILLS sechsseitigem Katalog ³⁾ zeigt sich, daß es hier weniger um die Aufgaben der Sales Promotion bzw. Verkaufsförderung als solcher geht als vielmehr um die Aufgaben der Sales-Promotion- bzw. Verkaufsförderungs-Abteilung ⁴⁾, so daß die verschiedenen Einzelaufgaben

1) BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 372

2) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 12 - 15

3) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 417 - 423

4) NYSTRØM bringt daher dieselbe Aufstellung wie GROSS-HOUGHTON in einem Unterabschnitt mit der Überschrift "Duties of Sales Promotion Unit". Vgl. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 483

häufig solche technischer Art sind, wie sie sich aus Planung, Herstellung und Einsatz der Verkaufsförderungsmittel ergeben. Derartige Aufgabengliederungen sind im vorliegenden Zusammenhang unbrauchbar, weil sie sich letztlich wieder an den Mitteln orientieren.

Fruchtbarer ist dagegen eine Betrachtung, die von den Bereichen ausgeht, in denen die Verkaufsförderung Aufgaben zu erfüllen hat und auf die sich daher ihr Mitteleinsatz erstreckt. Hier hatte sich bei der Darstellung der Entstehungsursachen der Verkaufsförderung mehrfach gezeigt, daß Maßnahmen, die gegenüber dem Handel und bei ihm notwendig wurden, einen wesentlichen Teilbereich der Verkaufsförderung bilden. Als weiteres Einsatzgebiet hatte sich ferner die herstellerische Absatzorganisation erwiesen und hier wiederum besonders die unmittelbar mit dem Verkauf Beschäftigten. Außerdem kann aus der Entstehung der Verkaufsförderung als Ergänzung der Massenwerbung gefolgert werden, daß die Bearbeitung der Verbraucher ebenfalls einer ihrer Aufgabenkreise sei ¹⁾.

Entsprechend spielen diese drei Einsatzbereiche und die sich aus ihnen ergebenden Aufgabengruppen bei der Mehrzahl der Darstellungen über Sales Promotion bzw. Verkaufsförderung eine Rolle. Schon bei Kenneth HOWARD finden sie sich in der Grundanlage seiner Kapitel über Sales Promotion durch den Hersteller, bei GROSS-HOUGHTON liegen sie der Gliederung des gesamten Buches zugrunde, und bei FREY werden sie Bestandteil der Definition ²⁾. In der deutschen Literatur folgt LILL im Aufbau teilweise diesen Einsatzgebieten der Verkaufsförderung, wenn der zweite Hauptteil mit der Überschrift "Kontaktpflege" unterteilt wird in Einzelhandel, Großverbraucher

1) Siehe aber S. 149 f. u. S. 186 ff.

2) s.o., S. 11 f., S. 18 ff. u. S. 26. Vgl. auch die Definition der AMA von 1960; s.o., S. 26

und Verbraucher und Kundendienst ¹⁾). Ebenso unterscheidet der Beitrag im GfK-Sonderdienst 1957 Aufgaben der Verkaufsförderung innerhalb der Abteilung, gegenüber dem Reisenden, gegenüber dem Händler und Absatzmittler und gegenüber dem Verbraucher ²⁾, und ähnliche Aufgabengliederungen finden sich bei SCHADE, HÖFNER, EIDEL und HABERMANN ³⁾. Besonders deutlich wird schließlich bei KLEIN, daß die spezifischen Aufgabenbereiche wesentliches Merkmal der Verkaufsförderung bilden, denn er benutzt die jeweiligen "Zielgruppen" oder "Wirkungskreise", auf die sich die Aktivität der "vertriebsfördernden Abteilungen" richtet, um diese Abteilungen - unter ihnen die Verkaufsförderung - voneinander abzugrenzen. Danach wenden sich die Public Relations an die gesamte Öffentlichkeit, während

1) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 426 ff.

2) vgl. o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 187 ff.

3) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung..., a.a.O., S. 328; er nennt als Aufgaben der Verkaufsförderung die Verbesserung der Arbeit des Handels und die Steigerung der Produktivität des Verkaufs im Innen- und Außendienst.

HÖFNER spricht von der "Forcierung der Distribution", Erhöhung der Schlagkraft der eigenen Verkaufsorganisation und verkaufsfördernder Unterstützung des Wiederverkäufers; vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 38

EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 18 ff., nennt als Aufgaben: Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen im eigenen Haus, Kontaktpflege und Förderung der Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen, Zusammenarbeit mit dem Außendienst, Beobachtung der Wettbewerber, Wettbewerbe und Preisausschreiben unter den Außendienstmitarbeitern, innerhalb der Vertriebskanäle und bei den Verbrauchern, sowie schließlich "Verkaufsförderung und Human Relations".

HABERMANN, Werner, a.a.O., S. 10 f. und S. 16, hebt hervor die Bearbeitung der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst, die Betreuung von Groß- und Einzelhandel und die werbliche und verkäuferische Unterstützung des gesamten Vertriebsweges einschließlich der Vertreter und Reisenden.

sich die Werbung innerhalb der Öffentlichkeit nur auf den Markt, auf die prospektiven Kunden richtet. Innerhalb des Marktes wiederum wendet sich die Presseabteilung an die Presse und die Journalisten, der Kundendienst an die Käufer und die Verkaufsförderung an die Händler und Verkäufer ¹⁾.

Diese Ausführungen von KLEIN sind auch insofern aufschlußreich, als sie die Tatsache zum Ausdruck bringen, daß in der deutschen Literatur die ersten beiden der oben erwähnten Einsatzbereiche der Verkaufsförderung im Mittelpunkt stehen, während die Bearbeitung der Verbraucher weniger behandelt wird ²⁾. Dagegen verzichten die amerikanischen Autoren selten darauf, diesen Bereich ebenfalls als Wirkungskreis der Sales Promotion anzuführen. Jedoch wird auch bei ihnen nicht generell jede Art der Verbraucheransprache zu Sales Promotion gerechnet, sondern nur einige spezielle Mittel wie Verbraucherwettbewerbe und -preisausschreiben, Muster und Proben, Zugaben, Gutscheine und auch Produktvorführungen.

Nun hatte es sich gezeigt, daß gerade diese Maßnahmen, die die Massenwerbung ergänzen sollen, ebenfalls in starkem Maße den Handel und insbesondere den Einzelhandel berühren ³⁾. Zwar bezeichnen BECKMAN-DAVIDSON sie als "Direct Consumer Stimulants" und als Methoden, "... die mehr unmittelbare Kaufstätigkeit anregen sollen als sie normalerweise durch die Appelle der Massenwerbung und des persönlichen Verkaufs bewirkt werden kann" ⁴⁾, doch kann man in ihnen ebenso Mittel erblicken, die auf den Absatz beim Einzelhändler einwirken sollen, denn alle diese Mittel sollen ihm Kunden in den Laden

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 30 ff.

2) An anderer Stelle sagt KLEIN noch deutlicher: "Alle Aufgaben der Verkaufsförderung werden durch das Einwirken auf die Verteilerorgane wahrgenommen"; KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 40

3) s.o., S. 131

4) BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 458

bringen und dadurch zusätzliche Umsätze ermöglichen. Sie gehören deshalb zu einem Kreis von Maßnahmen, der mitunter als besondere Aufgabe der Verkaufsförderung beim Einzelhandel angesehen wird, nämlich die Anregung des Geschäftsverkehrs beim Einzelhändler ("Stimulating Dealer Traffic") ¹⁾. Der Verbraucher soll hierdurch in den Laden und damit näher an die Ware heran gebracht werden. Dies klingt bereits bei HOWARD an, wenn er betont, daß die Mittel der "Sales Promotion to Consumers" dazu dienen sollen, den Verbraucher zu veranlassen, das Produkt vom und beim Einzelhändler einzukaufen ²⁾.

Außerdem können diese Mittel vom Hersteller auch in der Absicht eingesetzt werden, den Händler zum Führen und Anbieten zu veranlassen, weil sie dem Verbraucher einen starken Anreiz bieten, die Produkte eines Herstellers zu bevorzugen. STILL-CUNDIFF bringen dies zum Ausdruck, indem sie die gewöhnlich zur Sales Promotion beim Verbraucher gerechneten Mittel als "Forcing Methods" bezeichnen, die die Händler zwingen sollen, Produkte bevorzugt anzubieten, und ihre Lethargie überwinden sollen ³⁾.

Es ergibt sich somit, daß die Mittel, die in der amerikanischen Literatur als Sales Promotion beim Verbraucher genannt werden, ebenso beim Handel und über den Handel wirken und den Zweck verfolgen, seinen Absatz zu beeinflussen. Der Schwerpunkt von Verkaufsförderung wie auch von Sales Promotion scheint demnach bei der Einwirkung auf den Handel sowie auf die Absatzorganisation des

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 177 ff.; sowie S. 292: Über die Verteilung von Warenproben durch den Einzelhandel heißt es dort: Der Händler erkennt, daß die Verteilung solcher Artikel an seine Kunden sein Geschäft in dessen Achtung steigen läßt und ihm zugleich eine Gelegenheit bietet, zusätzliche Verkäufe zu tätigen. Auch beim Einlösen von Gutscheinen beim Händler wird der Kundenbesuch angeregt und der Umsatz gesteigert.

Vgl. auch ASPLEY, John C., a.a.O., S. 490 ff: Promotions That Build Store Traffic.

2) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 9 f.

3) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 420 ff. und S. 477 f.

Herstellers zu liegen ¹⁾).

Bei der Darstellung der Entstehungsursachen der Verkaufsförderung hatte sich weiterhin gezeigt, daß ihre Maßnahmen innerhalb dieser Einsatzbereiche einerseits darauf abzielen, bei den dort arbeitenden Personen und Unternehmungen durch Hilfe und Unterstützung die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Dadurch soll sie deren Leistung beim Absatz der Produkte des Herstellers verbessern. Dies soll sie andererseits auch dadurch erreichen, daß sie durch anregende, stimulierende Maßnahmen den Leistungswillen bei den Zielgruppen steigert ²⁾).

Soweit es sich dabei um das Einwirken auf selbständige Absatzorgane handelt, kann man mit SCHÄFER von einem "... Übergreifen in die Betätigungssphäre des Marktpartners..." als Ausdruck besonderer Absatzaktivität ³⁾ sprechen. Dabei steht, obwohl letztlich jede Erhöhung der Leistung der Absatzorgane auch dem Hersteller zugute kommt, das Übergreifen in deren Absatzsphäre im Vordergrund ⁴⁾. Der Hersteller übernimmt durch seine Verkaufsförderungsmaßnahmen einen Teil der Absatzarbeit des Marktpartners und kann dadurch die Ausübung nach Art und Intensität beeinflussen.

Es läßt sich deshalb sagen, daß die Verkaufsförderung durch die Aufgabe gekennzeichnet wird, die Leistung

1) Dies bestätigte auch die empirische Untersuchung von FREY; vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 5 f.

2) s.o., S. 92 ff. u. S. 103 ff.

3) SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 92

4) Entsprechend nennt SCHÄFER als Verkaufsleistungen, die der Unterstützung der Verkaufsarbeit des Abnehmers dienen, Beispiele, die man heute als Verkaufsförderung bezeichnen würde, nämlich allgemeine Verkaufsberatung, Übergabe von Verkaufs- und Werbehilfen, Überlassung von Anzeigenmatern, Zuschüsse zu Werbungskosten oder zeitweilige Überlassung von Verkaufskräften bei der Einführung neuer Waren. Vgl. SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 95

der Absatzorgane zu beeinflussen. Sie soll eine Leistungssteigerung und Aktivierung der eigenen Verkäufer und der Händler erreichen, sie soll ihre Mitarbeit gewinnen ¹⁾ und soll sogar Begeisterung wecken ²⁾, damit die Produkte, sobald sie den Fertigungsbereich beim Hersteller verlassen haben, nicht nur von den aufeinanderfolgenden absatzwirtschaftlichen Organen übernommen und verteilt werden, wenn und soweit sich die durch die Werbung angeregte Nachfrage bemerkbar macht. Es soll vielmehr ein "Apparat", eine Organisation geschaffen werden, die - im Sinne der Vorstellung vom "channel team" ³⁾ - aktiv mit- und zusammenarbeitet, um die Produkte des Herstellers an den Verbraucher abzusetzen.

In diesem Sinne ist es wohl zu verstehen, wenn KLEIN auch die "richtungweisende" Einwirkung der Verkaufsförderung als deren wesentliche Aufgabe ansieht und formuliert: "Das Wesen der Verkaufsförderung liegt also in der unterstützenden, richtungweisenden und stimulierenden Einwirkung auf die Distributionsorgane" ⁴⁾. Ihre Absatzbemühungen sollen durch Unterstützung und Anregung in die vom Hersteller gewünschte Richtung gewiesen werden, so daß sie sich in dessen absatzpolitische Zielsetzungen einfügen ⁵⁾. Dies scheint jedoch auf einer anderen Ebene zu liegen, denn die richtungweisende Einwirkung kann letztlich erst über die beiden anderen Wirkweisen zum Tragen kommen, wenn nämlich die von der Verkaufsförderung

1) vgl. DAVIS, Kenneth, a.a.O., S. 463: Sales Promotion ist "...häufig ein Versuch, bei allen Elementen des Absatzprozesses das Interesse zu steigern - bei Verkäufern, Großhändlern, Händlern und Verbrauchern". Ebenso CHARVAT-WHITMAN, a.a.O., S. 337

2) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 7 f.; DAVIS, Kenneth R., a.a.O., S. 463; SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 234

3) s.o., S. 69 f.

4) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 18

5) KLEIN nennt ausdrücklich die Durchsetzung der Richtlinien der Verkaufspolitik als besonderes Aufgabengebiet der Verkaufsförderung. Vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 18

anzusprechenden Zielgruppen auf die anregenden Maßnahmen des Herstellers reagieren und von der ihnen gebotenen Unterstützung Gebrauch machen. Das "Richtungsweisen" bildet somit eher das Motiv, das den unterstützenden und anregenden Maßnahmen zugrunde liegt und nicht mit ihnen auf eine Stufe gestellt werden darf.

In einer Zusammenfassung des bisher Dargestellten kann daher festgestellt werden, daß die spezifische Aufgabe der Verkaufsförderung des Herstellers darin besteht, durch unterstützende und anregende Maßnahmen auf die am Absatz seiner Produkte mitwirkenden Organe einzuwirken, um ihre Leistung beim Absatz an die jeweils nächste Stufe im Markt zu beeinflussen.

bb₂) Die Koordinierung und Ergänzung von Werbung und Verkauf

In das bisher entworfene Bild fügt sich auch die von anderen Autoren hervorgehobene Aufgabe der Verkaufsförderung, Werbung und Verkauf zu koordinieren und ergänzen ¹⁾. Es hat nämlich den Anschein, als ob die Autoren, die diese Aufgabe der Verkaufsförderung in den Vordergrund stellen, nicht nur die Situation der Konsumgüterindustrie zu Grunde legen, sondern überdies vielfach von der Vorstellung des Markenartikelabsatzes ausgehen. Dies geht vor allem daraus hervor, daß Werbung meist stillschweigend mit Massen- oder Publikumswerbung gleichgesetzt wird, die sich an den Verbraucher wendet, und der unmittelbaren Verkaufsarbeit beim Groß- oder Einzelhändler gegenübergestellt wird, während der Verkaufsförderung eine Stellung zwischen diesen beiden zugewiesen wird.

So schreibt z.B. LILL, die Werbung solle das Publikum an die Ladenkasse heranbringen, und der Verkauf des

1) vgl. die Definition der AMA von 1948 und die amerikanischen und deutschen Autoren, die ihr folgen.
S.O., S. 15 ff. u. S. 44 ff.

Herstellers müsse dafür sorgen, daß der Einzelhandel den Artikel führe und immer ausreichend am Lager habe. Die Verkaufsförderung soll dann erreichen, "... daß die Ware möglichst oft und möglichst nahe in den Gesichtskreis des Kunden gestellt wird..." ¹⁾. Teilweise gleichlautend formuliert RÜDINGER, der hinzufügt, daß zur Verkaufsförderung alle Maßnahmen gehören, "... die nichts mit dem Ansprechen des Verbrauchers (Werbearbeit) und nichts mit dem unmittelbaren Verkaufen beim Einzelhandel und beim Großhandel zu tun haben (Verkaufsarbeit)" ²⁾.

In die gleiche Richtung weist der Gedankengang, PoP-Werbung als Teil der Verkaufsförderung solle den Kunden am Orte des Wiederverkaufs auf die Ware hinweisen: Dies kann voll wirksam erst dann werden, wenn dem potentiellen Käufer die Ware bereits durch Markenwerbung beim Verbraucher bekannt ist. Nur aus dieser Sicht kann man davon sprechen, daß PoP-Werbung die überregionale Verbraucherwerbung mit der Werbung am und im Laden und

1) LILL, Christian, a.a.O., S. 415 f.

2) RÜDINGER, Helmut, a.a.O., S. 89. Weitere Beispiele dieser Art bilden die Definition von HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 69: "Sales Promotion umfaßt so alle Maßnahmen, die das reine Verkaufsgespräch des Außendienstes und die Werbung über die großen bekannten Werbeträger ergänzen"; sowie o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 186: "Die Abteilung 'Sales Promotion' bewältigt nicht die Masse und die 'grobe' Werbung, die Aufmerksamkeit und Interesse von Millionen auf ein bestimmtes Produkt lenkt, und sie beschäftigt sich nicht mit dem Verkauf, der normalerweise an den Groß- und Einzelhändler erfolgt". Deutlich wird dies auch bei SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung..., a.a.O., S. 327, wenn er schreibt, daß "Werbung" den präsumtiven Käufer veranlasse, im Einzelhandelsgeschäft nach einer bestimmten Marke zu fragen, für die sein Interesse geweckt wurde. Vgl. in der amerikanischen Literatur: BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 455; CHARVAT-WHITMAN, a.a.O., S. 338; FREY, Albert W., a.a.O., S. 5; OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 540; sowie NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 487

durch den Händler verknüpft ¹⁾).

Offenbar ist die tragende Vorstellung bei diesen Darstellungen die des Markenartikel-Absatzes, bei dem der Schwerpunkt der Werbung auf der Verbraucherwerbung liegt, während die Verkaufsarbeit nur den unmittelbaren Marktpartner und dort wiederum den Einkaufsbereich berührt. Werbung und Verkauf wirken dann auf verschiedene Zielgruppen und sind dadurch voneinander getrennt. Ein großer Teil des absatzwirtschaftlichen Bereichs bleibt auf diese Weise von der Marktbearbeitung des Herstellers unberührt; insbesondere bleiben jene Kräfte unbeeinflusst, die den Absatz an die jeweils nächste Stufe durchführen sollen.

Aus dieser Sicht wird die Formulierung, daß die Verkaufsförderung Werbung und Verkauf koordinieren und ergänzen soll, verständlich ²⁾. Es besteht dann in der Tat eine "Lücke" im Absatzprogramm ³⁾, die durch eine "dritte Kraft" ausgefüllt werden muß, denn der Nachfragesog, den die Verbraucherwerbung erzeugt, und der Absatzdruck, der von der Verkaufstätigkeit ausgeht, können zu schwach sein, um den erstrebten reibungslosen Durchfluß der Ware durch die Absatzkanäle bis zum Verbraucher zu bewirken. Hier wirkt die Verkaufsförderung, die die Leistung der am Absatz beteiligten Organe beeinflusst, ergänzend und verbindend, denn sie wirkt auf die Absatzkanäle selbst ein. Indem sie auf den jeweiligen Absatzstufen den Abfluß der Ware fördert und beschleunigt, erzeugt sie hier einen zusätzlichen "Sog", der das sogenannte "pull-through marketing" erleichtert und abrundet ⁴⁾. HILL

1) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 299; LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 319; sowie sehr deutlich: o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 5 ff. u. S. 29 ff.

2) Bezeichnenderweise gelangen die amerikanischen Autoren, die sich mit Sales Promotion im Einzelhandel beschäftigen, auch zu anderen Definitionen. S.o., S. 27

3) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 455; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 5 f.

4) vgl. TOSDAL, Harry R.: Introduction to Sales Management, a.a.O., S. 350: "Verkaufshilfen für den Handel sind natürlich gewöhnlich unter die indirekten oder 'pull'-Methoden einzuordnen".

definiert daher: "Sales Promotion ist jede Marketing-Maßnahme, die dazu beiträgt, das Produkt aus der Fabrik herauszubringen, und es beschleunigt durch den schmalen, gewundenen Absatzkanal befördert, bis über den letzten Meter des Ladentisches und in den Besitz des Verbrauchers" ¹⁾).

Es scheint demnach, als ob die auf der Vorstellung des Markenartikelabsatzes beruhende Formulierung, die Verkaufsförderung habe Werbung und Verkauf zu koordinieren und zu ergänzen, keinen Widerspruch zu der vorher erwähnten Aufgabe der Beeinflussung der Leistung der Absatzorgane darstellt. Während jedoch diese die sachlichen Hintergründe der Verkaufsförderung zu erfassen sucht, stellt jene stärker auf die Stellung der Verkaufsförderung im Unternehmen ab und auf die Aufgaben, die der Verkaufsförderung neben anderen absatzpolitischen Instrumenten verbleiben, und geht somit mehr von dem organisatorischen Aspekt der Entstehung der Verkaufsförderung aus. Sie erfährt durch die Aussage, daß die Verkaufsförderung die Leistung der Absatzorgane beeinflussen soll, eine Deutung und inhaltliche Ergänzung: Indem die Verkaufsförderung durch Unterstützung und Anregung auf die Leistung der Absatzorgane einwirkt, verbindet und ergänzt sie die Arbeit des Verkaufs, dessen Reichweite sich nur bis zur nächsten Stufe im Markt erstreckt, und der Werbung, die sich an den Verbraucher wendet ²⁾).

Unter diesem Blickwinkel findet auch die Ansicht eine Erklärung, daß die Verkaufsförderung zu dieser Koordination und Ergänzung vorwiegend außergewöhnliche, nicht regelmäßig wiederkehrende und nicht im Rahmen der üblichen Absatzarbeit liegende Mittel einsetzt, denn dies läßt sich auch von den Maßnahmen sagen, die zur Bearbeitung des Handels und der Absatzorganisation des Herstel-

1) HILL, Weston: Sales Promotion is a Management Problem, in: *Printer's Ink*, 28. Jan. 1955, S. 73

2) Vgl. die entsprechende Erweiterung der AMA-Definition von 1960 gegenüber der von 1948; s.o., S. 26 f.

lers nötig wurden ¹⁾. Es sind Maßnahmen, die sich an bestimmte, oft kleine Empfängergruppen wenden und deshalb auf deren jeweilige Situation abgestimmt sein müssen ²⁾, wenn der Hersteller das mit ihnen verfolgte Ziel, die Sicherung des Warenflusses zwischen Herstellung und Verbrauch, erreichen will.

Gegenüber der üblichen Verbraucherwerbung bilden sie daher Sondermaßnahmen, weil sie speziellerer und individuellerer Natur sind; sie werden auf eng umgrenzte Zielgruppen, die jeweils am meisten der Förderung bedürfen, zugeschnitten ³⁾. Deshalb betonen einige Autoren, daß Leiter und Mitarbeiter der Verkaufsförderungsabteilung besonders ideenreich und wendig sein müssen ⁴⁾ und daß die Verkaufsförderung nicht "konfektioniert" arbeiten darf, sondern "das Individuelle, die Idee, der menschliche Kontakt sind Bausteine positiver Verkaufsförderungsarbeit" ⁵⁾ und sind auch wichtiger als die Höhe des Etats ⁶⁾. Andererseits gehen Umfang und Vielfalt der Mittel, die zur Beeinflussung dieser Empfängergruppen verwendet werden, auch wiederum über den Rahmen des Verkaufs, der persönlichen Kundenansprache, hinaus. Schließlich ergibt sich ebenfalls aus der Notwendigkeit individuellerer Bearbeitung, daß die Maßnahmen im Gegensatz zur laufenden Verkaufs- und Werbearbeit häufig als besondere Aktionen in größeren und unregelmäßigen zeitlichen Abständen eingesetzt werden ⁷⁾.

1) s.o., S. 132 ff. (Hier bestätigt sich zugleich, daß diese Art der Aufgabenbeschreibung der Verkaufsförderung mehr die organisatorische Seite von deren Entstehung berücksichtigt).

2) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 5

3) vgl. McCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 644

4) so z.B. FREY, Albert W., a.a.O., S. 7; RÜDINGER, Helmut, a.a.O., S. 92

5) EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 22

6) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 41; ebenso RÜDINGER, Helmut, a.a.O., S. 90. In die gleiche Richtung weist die Formulierung von Sales Promotion als "Feuerwehr" und "Feuerpolizei" des Absatzes; vgl. o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 181

7) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 5

Auch in dieser Hinsicht läßt sich also die Aufgabe der Ergänzung und Koordinierung von Verkauf und Werbung mit der Beeinflussung der Leistung der Absatzorgane vereinbaren, denn die Maßnahmen zur Ansprache dieser Gruppen sind im Vergleich zur laufenden Werbung und zum laufenden Verkauf ungewöhnlich und nicht zur täglichen Routine gehörend; sie gehen über den Rahmen dieser üblichen Absatzarbeit hinaus, weil sie in ihrem Einsatz individueller und flexibler sind. Die Verkaufsförderung umfaßt eben alle Maßnahmen, mit denen im Bereich zwischen Hersteller und Verbraucher der Warenstrom gesichert und beschleunigt werden soll, und dazu gehören auch spezielle Einzelmaßnahmen, die auf bestimmte Empfängergruppen bei Verkäufern und Händlern gezielt werden. NYSTRØM bringt dies zum Ausdruck, wenn er schreibt, daß sich die Reichweite von Sales Promotion von der Herstellung des Produktes bis hin zum Verbraucher erstreckt und daß sich die Sales Promotion mit jedem Hindernis befaßt, das einer reibungslosen und wirksamen Versorgung der Verbraucherbedürfnisse im Wege steht. "Die Grundidee ist die, daß die Sales-Promotion-Abteilung über die Händler und Verbraucher und mit den Verkäufern daran arbeitet, die vielen kleinen Dinge zu beseitigen, die im Wege sind und den Händler daran hindern, die Waren in die Hände der Verbraucher zu bringen..." ¹⁾.

c) Verkaufsförderung als Ausdruck eines Gesinnungswandels

Nachdem bei der Betrachtung des Wesens der Verkaufsförderung bisher auf ihre rein ökonomische Eigenart abgestellt wurde, kann man schließlich die Frage aufwerfen, ob sie nicht darüber hinaus auch Ausdruck eines Gesinnungswandels ist, und zwar einer veränderten Einstellung der Hersteller gegenüber dem Handel. Bis in die jüngste

1) NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 486 f. Fast wörtlich gleichlautend: o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 186

Zeit ist dieses Verhältnis durch Spannungen gekennzeichnet gewesen ¹⁾, doch wird inzwischen immer häufiger die Gemeinsamkeit ihrer Interessen betont: Beide ziehen im Grunde an einem Strang, weil Hersteller wie Händler auf die Nachfrage des Verbrauchers angewiesen sind - der Hersteller verkauft nicht an den Handel, sondern mit ihm an den Verbraucher. Deshalb heißt es bei STILL-CUNDIFF, daß ein Hersteller sich mit der Entscheidung über seine Absatzkanäle und der Auswahl seiner Absatzmittler eigentlich entscheidet, sein Schicksal mit ihnen zu teilen. Darum sollte mindestens ebensoviel Aufmerksamkeit darauf gerichtet werden, harmonische Arbeitsbeziehungen mit ihnen zu schaffen, wie darauf, einen guten Ruf bei den Verbrauchern aufzubauen ²⁾.

Ebenso schreibt GROSS, daß sich alle Stufen auf dem Weg einer Ware zum Verbraucher zu einer Zusammenarbeit, einer vertikalen Kooperation, zusammenfinden ³⁾. Zugleich tritt die Vorstellung, man könne den Handel durch starke Verbraucherwerbung "zwingen", bestimmte Produkte zu führen, zurück gegenüber dem Gedanken, dem Handel den Absatz zu erleichtern, indem man die Ware beim Verbraucher "vorverkauft" und die Verbrauchernachfrage gleichsam "mitliefert". So sagt SCHREYER über die Verbesserung der Beziehungen zwischen Produzenten und Handel: "Die Industrie stellt sich zum Handel unter den Grundsatz einer Politik des Gebens und Nehmens" ⁴⁾; d.h. sie erwartet zwar vom Handel Einsatz für den Verkauf der eigenen Erzeugnisse, unterstützt ihn aber dafür auch bei seinen Absatzbemühungen.

1) vgl. TRIEBENSTEIN, Olaf: Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, hrsgg. von Karl Chr. BEHRENS, Wiesbaden 1962, S. 81 ff.

2) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 470

3) vgl. GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen, a.a.O., S. 96 f.

4) vgl. SCHREYER, Carl G., a.a.O., S. 118

Damit verliert die "Handlanger-Legende" ihren Inhalt ¹⁾; im Handel wird nicht mehr der "Erfüllungsgehilfe" des Herstellers gesehen, sondern der gleichberechtigte Partner beim gemeinsamen Absatz an den Endverbraucher: "Diese Partnerschaft ist heute weitgehend Wirklichkeit geworden. Hersteller und Handel sehen ihren Markt allein beim Verbraucher" ²⁾.

Allerdings ist nicht völlig abzusehen, inwieweit derartige Äußerungen lediglich die Erkenntnis widerspiegeln, daß sich der Handel heute kaum mehr "zwingen" läßt, weil er einerseits durch Konzentration erstarkt ist und andererseits unter den Angeboten vieler Hersteller auswählen kann; daß sich vielmehr der Hersteller um seinen guten Willen und seine Mitarbeit bemühen muß, wenn er seinen Erzeugnissen Zugang zum Verbraucher verschaffen will. Dennoch kann aus der Art der Formulierung, die die Zusammenarbeit und die Partnerschaft in den Vordergrund stellt, auf einen gewissen Gesinnungswandel geschlossen werden, mag dieser auch bloß der Einsicht in die veränderten Machtverhältnisse im Markt entspringen.

1) vgl. BERGLER, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 34

2) STAMMEL, Anton: Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 9. Jg. 1965, Heft 7, S. 66.

Vgl. auch STADLER, Marinus, a.a.O., S. 118: Hersteller und Handel müssen ihre Marketingkonzepte eng verschränken, "... um Felder gemeinsamer Planung und Aktivität zu schaffen. Voraussetzung dafür ist ein Marketingdenken, das die Möglichkeiten nutzbringender Partnerschaft voll ausschöpft".

Ebenso EIDEL, Herbert: So läßt sich der Handel gewinnen, a.a.O., S. 144: "In einer vertrauensvollen, aktiven Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel liegen auch heute noch die großen Möglichkeiten zu einer gewinnbringenden Umsatzentwicklung".

Ebenso REHE, Helmut: Die Partnerschaft muß kommen, in: An den Handel verkaufen, Beilage zu: werben und verkaufen, Jg. 1966, Nr. 10, 20. Mai 1966, S. 14: "Der Handel ist aus der Rolle des Verteilers, des Mittlers herausgewachsen und erhebt deutlichen Anspruch auf Mitgestaltung des Marktes".

Die Nachbarschaft derartiger Vorstellungen zur Verkaufsförderung zeigt sich bereits bei deren Entstehungsgründen, denn sie erwuchs gerade aus diesem Bestreben des Herstellers, die Mitarbeit des Handels bei seinem Absatzprogramm zu gewinnen und eine Absatzorganisation (im weitesten Sinne) zu schaffen, deren Mitglieder gemeinsam an den Verbraucher absetzen. Entsprechend wird in den Darstellungen über Verkaufsförderung auffallend häufig davon gesprochen, daß der Hersteller dem Handel zu beider Nutzen bei seinen Absatzbemühungen helfen müsse und mit ihm zusammenarbeiten müsse ¹⁾.

Man wird daher kaum umhin können, in der Verkaufsförderung einen Ausdruck einer veränderten Einstellung der Hersteller gegenüber dem Handel zu sehen, sofern man die oben wiedergegebenen Stimmen als Anzeichen für einen derartigen Gesinnungswandel akzeptiert. Jedoch scheint diese Entwicklung noch zu sehr im Fluß zu sein, und es ist kaum zu überblicken, ob sich nach Perioden des Dominierens jeweils einer Partei ²⁾ jetzt eine Zeit echter Partnerschaft anbahnt ³⁾. Deshalb erscheint es vorläufig nicht ratsam, diesen über das rein Ökonomische hinausgehenden Aspekt im Wesen der Verkaufsförderung zu sehr zu betonen.

d) Zusammenfassung

Die Verkaufsförderung begleitet demnach die Ware innerhalb des Bereiches, den sie nach der Fertigung bis zum Verbraucher zu durchmessen hat, und sorgt durch anregende und unterstützende Maßnahmen bei allen eingeschalteten

1) s.o., S. 92 ff.

2) vgl. TRIEBENSTEIN, Olaf, a.a.O., S. 83 ff.

3) So ist z.B. NIESCHLAG der Ansicht, daß nicht zu erwarten ist, "... daß die Verbrauchsgüterindustrie das wachsende Gewicht des Handels auf ihren Absatzmärkten widerspruchslos hinnehmen und den Einfluß, den sie mühsam errungen hat, ohne Widerstand preisgeben wird". NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 474

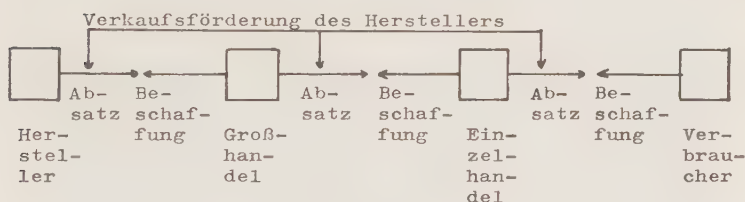
Absatzorganen dafür, daß der Warenstrom diesen Bereich glatter überwindet. Diese Formulierung zeigt noch einmal deutlich das Hauptmotiv auf, das der Entstehung der Verkaufsförderung zugrunde liegt: Das Bestreben des Herstellers, den Weg seiner Produkte bis zum Verbraucher zu sichern, indem er auf die Leistung der eigenen und vor allem der fremden Absatzorgane, von der sein Absatz abhängt, Einfluß auszuüben versucht. Deren Absatzbemühungen nach Art oder Intensität zu steuern, ist das Ziel der Verkaufsförderung; sie soll sie zu einer im Sinne des Herstellers zusammenarbeitenden Organisation zusammenfügen, die das Produkt aktiv an den Verbraucher heranträgt (das "channel team" der amerikanischen Literatur). Man kann die Verkaufsförderung daher als taktisches Instrument der Marktbearbeitung kennzeichnen, das neben die strategischen Entscheidungen über die Ausgestaltung der Absatzorganisation und der Absatzwege tritt, indem sie versucht, die hieran beteiligten Personen und Unternehmen zur laufenden Mitarbeit bei der Verwirklichung der Absatzziele des Herstellers zu bewegen ¹⁾.

Um dieses Ziel zu erreichen, muß sie sich vielfältiger und individueller Mittel bedienen, die der Situation der jeweils anzusprechenden Zielgruppen gerecht werden, so daß das Wesen der Verkaufsförderung von den Mitteln her nur schwer zu erfassen ist. Die Ausrichtung auf dieses Ziel, das erst durch die geschilderten Entwicklungen im Markt in den Vordergrund rückte, macht zudem verständlich, daß die meisten Einzelmaßnahmen der Verkaufsförderung auch schon früher bekannt waren und entweder der Werbung oder dem Verkauf zugerechnet wurden, ohne daß die Notwendigkeit bestanden hätte, sie in einem besonderen Instrument zusammenzufassen. Das Wesen der Verkaufsförderung liegt weniger in neuen oder nur ihr eigentümlichen Mitteln als vielmehr in der Zusammenfassung und

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 23, der von einem taktischen Element im Rahmen der Absatzstrategie spricht.

systematischeren Anwendung aller Maßnahmen zur Erfüllung einer Aufgabe, die infolge marktlicher Gegebenheiten an Bedeutung gewann. Diese ihre spezifische Aufgabe besteht darin, durch Anregung und Unterstützung auf die Leistung aller am Absatz Beteiligten einzuwirken und dadurch das Schicksal der Ware auf ihrem Wege vom Hersteller bis zum Verbraucher positiv und fördernd zu beeinflussen.

Man könnte daher die Wirkweise der Verkaufsförderung durch folgendes Schema graphisch zu veranschaulichen versuchen, das noch einmal andeuten soll, wie die Verkaufsförderung auf eigene und fremde Absatzorgane einwirkt, um deren Absatztätigkeit für die Produkte des Herstellers zu beeinflussen:



Indem die Verkaufsförderung auf diese Weise den Einfluß des Herstellers auf den Absatz seiner Produkte bei den Nachstufen verstärkt, fügt sie sich in den Rahmen der durch die steigenden Absatzschwierigkeiten bedingten Ausweitung der herstellerischen Absatzmaßnahmen in Richtung auf den Verbraucher. Im Zusammenwirken mit Werbung, Verkauf und auch Öffentlichkeitsarbeit schafft sie damit ein umfassendes Programm absatzfördernder Bemühungen, das alle Faktoren berücksichtigt, die auf den Weg der Produkte zu ihren Abnehmern Einfluß haben. Denn sie sorgt dafür, daß auch der gesamte absatzwirtschaftliche Bereich zwischen Herstellung und Verbrauch der Absatzaktivität

des verkaufsfördernden Unternehmens unterliegt und daß alle Kräfte in diesem Feld auf dessen Absatzziele ausgerichtet werden ¹⁾. Dadurch stützt und stärkt sie die Marketing-Aktionen ²⁾ und gibt ihnen zusätzliche Impulse ³⁾; sie rundet das Bukett der absatzfördernden Maßnahmen ab, und indem sie es zu einer geschlossenen Einheit zusammenfügt, die alle absatzbeeinflussenden Kräfte im Markt erfaßt, wirkt sie ergänzend und koordinierend zu den übrigen Absatzmaßnahmen.

BEREKOVEN verweist in diesem Zusammenhang auf HÜLF ⁴⁾, der LYSINSKI's Formulierung vom "zusammenhängenden Werbewerk" ⁵⁾ aufgreift und schreibt, daß die Werbemittel im Zusammenhang mit den allgemeinen Absatzmaßnahmen eine zusammenhängende Kette schaffen müssen, die den Interessenten und späteren Kunden auf dem Wege von der Verkaufsanbahnung bis zum Abschluß nicht aus den Augen läßt und

-
- 1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 28 f., über die Entstehung der Sales Promotion: Mit der Zunahme des Wettbewerbs im Absatz wächst die Notwendigkeit, alle verkaufswirksamen Faktoren zu berücksichtigen ("the need of covering all factors in the sale"). Der Einfluß der Werbung ist dabei begrenzt: Eine starke Werbung kann zwar eine ausreichende Marktdurchdringung erreichen, ist aber wegen der hohen Werbekosten meist nicht durchführbar. Dennoch ist es für den Erfolg eines Absatzprogrammes äußerst wichtig, daß alle nachfragebeeinflussenden Faktoren erfaßt werden, und die wichtigeren von ihnen gründlich. "Dies ist eine 'Scharfschützen'-Angelegenheit, die für gewöhnlich am besten durch Sales-Promotion-Methoden bewältigt wird..."
 - 2) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 4
 - 3) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. III, die von einem "additional push" sprechen; DAVIS, Kenneth R., a.a.O., S. 463, spricht von einem "added effort"; bei OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 540, ist von einem "extra stimulus" die Rede.
 - 4) vgl. BERKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 374
 - 5) vgl. LYSINSKI, Edmund: Die Organisation der Reklame, Berlin 1924, S. 67 f.: Die einzelnen Reklamemaßnahmen sind Glieder einer einheitlichen Zweckhandlung, eines in sich zusammenhängenden Werbewerkes; sie unterstützen sich gegenseitig, so daß keine Lücken entstehen. Siehe auch ebenda, S. 58.

hier keine Lücke läßt ¹⁾).

Die Verkaufsförderung dient der Verwirklichung einer ähnlichen "ganzheitlichen" Vorstellung, die sich aber, wie BEREKOVEN schreibt, nicht mehr auf ein Denken in den üblichen Werbemitteln beschränkt, sondern sich als eine umfassendere Berücksichtigung und Koordinierung aller notwendigen Vertriebsanstrengungen darbietet ²⁾. In Anlehnung an LYSINSKI könnte man von einem "zusammenhängenden Absatzwerk" sprechen, das die Verkaufsförderung durch die Erfüllung ihrer spezifischen Aufgabe bei den eigenen und fremden Absatzorganen schafft. Sie wirkt gleichsam als "integrierendes Element" ³⁾ der Absatzmaßnahmen: Indem sie den Absatz der Produkte eines Unternehmens auf allen Etappen des Weges bis zum Endabnehmer begleitet und fördert und dazu auch individuelle und außergewöhnliche Methoden anwendet, sorgt sie für eine Integration des gesamten Programmes absatzfördernder Maßnahmen zu einer umfassenden Bearbeitung aller absatzbeeinflussenden Kräfte im Markt.

1) vgl. HÜLF, Ludwig, a.a.O., S. 92 f.

2) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 374. Ebenso o.V.: Wege wirksamer Absatzförderung, a.a.O., S. 183: "Weiterhin fällt die Ganzheitlichkeit ihrer Absatzbestrebungen auf". In ähnlicher Weise betont EIDEL die Koordinierung aller Vertriebsmaßnahmen als primäre Aufgabe der Verkaufsförderung; vgl. EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 18. HABERMANN spricht von der Verzahnung aller in Betracht kommenden Vertriebsfunktionen; vgl. HABERMANN, Werner: Verkaufsförderung, a.a.O., S. 9

3) vgl. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 29. Dort wird die integrierende Wirkung der Werbung am Orte des Wiederverkaufs betont: PoP-Werbung "... verknüpft alle Werbemaßnahmen ..., indem sie am Orte des Verkaufs das Verkaufsmotto (selling theme) wiederholt. Diese Verknüpfung wird 'Integration' genannt". Siehe auch ebenda, S. 29 ff. u. S. 5 ff.

2) Andere Träger der Verkaufsförderung

a) Verkaufsförderung durch Hersteller von Rohstoffen und Halbfabrikaten

Die bisherige Betrachtung ging, wie auch die meisten Darstellungen in der Literatur, von dem "Normalfall" der Verkaufsförderung aus, nämlich Verkaufsförderung durch einen Konsumgüterhersteller, der über den Handel an die Verbraucher absetzt. Wenn jedoch die auf diese Weise abgeleitete Deutung dem Wesen der Verkaufsförderung gerecht werden soll, so darf sie in ihrer Gültigkeit nicht durch die Abhängigkeit von dieser einen, wenn auch besonders ausgeprägten, Erscheinungsform beschränkt sein.

Betrachtet man daher Fälle mit anderen Trägern der Verkaufsförderung, so ist zunächst denkbar, daß die Vorlieferanten der Konsumgüterindustrie verkaufsfördernde Maßnahmen im oben dargestellten Sinne ergreifen können. Denn das Bestreben der Hersteller, mit ihren Absatzbemühungen möglichst bis zum Verbraucher vorzudringen, aus dem die Verkaufsförderung erwuchs, beschränkt sich inzwischen nicht mehr nur auf die Konsumgüterindustrie, sondern greift auch auf die ihr vorgelagerten Stufen über.

Den Hintergrund bilden auch hier die eingangs geschilderten Absatzverhältnisse mit einem vielfältigen und oft verwirrenden Angebot und einer differenzierten Nachfrage anspruchsvoll gewordener Verbraucher, die sich sprunghaft ändern kann. In einer derartigen Lage empfiehlt es sich, "... nicht nur den Blick auf den eigenen Wirtschaftszweig zu richten, sondern eine durchgängige Betrachtungsweise zu pflegen von der Urproduktion bis zum Einzelhandel, weil alle Wirtschaftsstufen gleichermaßen davon erfaßt werden, und weil Erschütterungen, die heute etwa im Bereich des Konsumsektors vor

sich gehen, sich mit einer sehr großen Schnelligkeit durchsetzen bis zur Urproduktion" ¹⁾).

Diese "durchgängige Betrachtungsweise", die den Weg des Produktes über die nachgelagerte Stufe im Markt hinaus bis zum eigentlichen Konsum durchverfolgt ²⁾, berücksichtigt die grundlegende Bedeutung, die in der herrschenden Marktsituation der Verbrauchernachfrage für den industriellen Absatz zukommt.

Vor allem Rohstoffhersteller sind es, die deshalb zur Sicherung ihres Absatzes versuchen, auf den Verbraucher als den Ausgangspunkt der Nachfrage-Kette Einfluß zu gewinnen, seine Nachfrage auf die aus ihren Rohstoffen hergestellten Fertigprodukte zu lenken und auf diese Weise ihr Erzeugnis durch die Kanäle der Weiterverarbeitung und des Handels zu ziehen ³⁾. SCHULZE verdeutlicht die Motive für dieses Vorgehen, wenn er schreibt: "Für den Industriebetrieb wird der Absatz um so bedeutender und umfangreicher, je stärker er mit seinen Produkten in den Konsumgütermarkt hineinragt. Umgekehrt ist das Abrücken von den Konsumgütermärkten gewöhnlich mit einer Abschwächung der eigenen absatzwirtschaftlichen Initiative verbunden", man wird dadurch zum "Zulieferer", dem die Abnehmer das Produktionsprogramm diktieren. "Zur Entwicklung eines größeren absatzpolitischen Aktionsradius muß der Chemiebetrieb daher versuchen, seinen Vertrieb zu vertikalisieren, d.h. er muß nach Ausdehnung seines vertrieblichen Wirkungsbereiches auch

1) BERGLER, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 13. Vgl. auch NYSTRÖM, Paul H., a.a.O., S. 274

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a.a.O., S. 35

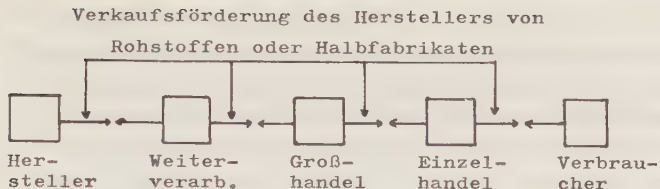
3) vgl. hierzu COREY, E. Raymond: The Development of Markets for New Materials; Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1956, insbes. S. 240 ff., sowie den Beitrag des Verfassers: Wann ist eine durchgängige Marketingkonzeption sinnvoll? in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 12, S. 758 f.

auf die nachgeschalteten Verarbeitungsstufen und möglichst bis in die Sphäre der Konsumgütermärkte streben und darf sich nicht auf das Ansprechen und Bearbeiten seiner unmittelbaren Abnehmer beschränken" ¹⁾).

Deshalb gehen Hersteller von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, deren Erzeugnisse nach der Weiterverarbeitung noch für den Verbraucher im Endprodukt erkennbar und bedeutsam sind, dazu über, ihre Produkte unter einer Markenpolitik abzusetzen und ihren Weg auch nach der Weiterverarbeitung zu verfolgen. Hierbei ergibt sich dann ebenfalls das Problem, wie sichergestellt werden kann, daß das Erzeugnis von den Nachstufen in der für den Hersteller erwünschten Weise und Nachhaltigkeit an den Verbraucher herangetragen wird, und auch hier muß deshalb durch Unterstützung und Anregung auf die Leistung aller am Absatz beteiligten Kräfte eingewirkt werden. Dazu zählen dann in diesem Falle auch die Absatzorgane des Weiterverarbeiters, die einen zwar nur indirekten, jedoch entscheidenden Einfluß auf den Absatz der Rohstoffe bzw. Halbfabrikate haben ²⁾).

Es ergibt sich daher, wenn man von einer Einschaltung des Produktionsverbindungshandels absieht, für die Verkaufsförderung folgendes graphisches Schema:

-
- 1) SCHULZE, Joachim: Vertikalisierte Vertrieb als Umsatzimpuls im industriellen Marketing, a.a.O., S. 768
 - 2) vgl. ebenda, S. 773: "Absatzorganisation und Absatzpolitik des chemischen Herstellerbetriebes können unmittelbar zur Unterstützung des Vertriebes nachgeschalteter Verarbeitungs- oder Handelsbetriebe eingesetzt werden. Soweit es um die Unterstützung von Nachverarbeitern geht, muß das chemische Vorprodukt natürlich in beachtlichem Ausmaß mengen- oder wertmäßig in das Erzeugnis der Nachverarbeitungsstufe eingehen, und die Verarbeitung muß auch stofflich darin erkennbar sein".



Ein Beispiel für diese Sachlage bietet die Chemiefaserindustrie, soweit sie mit Rohstoffmarken bis zum Verbraucher vordringt. Die Worte eines ihrer Vertreter bestätigen die gefundene Deutung der Verkaufsförderung:

"... durch Verkaufsförderung werden wir versuchen, den Verkauf von Artikeln aus unseren Fasern zu organisieren und vor allem zu steigern... Wir müssen ... auf alle Personen einwirken, durch deren Hände unsere Produkte in den verschiedenen Stadien der Verarbeitung gehen, bis zum und einschließlich des Einzelhändlers. Wir werden versuchen, durch verschiedene Methoden bei allen Stufen den Weg unserer Produkte zu fördern und anzuregen und ihren Verkauf zu erleichtern. Verkaufsförderung steht dadurch in dauerndem Kontakt mit Großhändlern, Bekleidungsherstellern und Einzelhändlern" ¹⁾.

Zu ähnlichen Folgerungen kommt BERGER bei seiner Schilderung des Marketing für das synthetische Leder "skai".

1) LACAN, G.: The Advantages of Market Research and Sales Promotion for a Manufacturer of Synthetic Fibres who grants a Quality Label for Finished Articles made from his Fibres, S. 4; in: Marketing and Merchandising, Vorträge beim Joint Study Day of the Economic and Promotion Committees, London, 13. Okt. 1961, hrsgg. vom C.I.R.F.S. (Comité International de la Rayonne et des Fibres Synthétiques).
Vgl. ferner KARUS, Horst: Marketing and Werbung der Chemiefaserindustrie, in: Vorträge der 2. Internationalen Chemiefasertagung in Dornbirn, 15. - 17. Juli 1963; hrsgg. vom Österreichischen Chemiefaserinstitut, Wien 1963, S. 4. KARUS zählt zum Instrumentarium des Chemiefaser-Marketing auch die "Verkaufsförderung in der Konfektion und im Handel, um Hilfen bei der Verarbeitung, Entwicklung, aber auch beim Einkauf der Gewebe und beim Absatz sowie der eigenen Werbung dieser Partner zu geben".

Auch hier liegt zwischen dem Rohstoffhersteller und dem Verbraucher die Produktionsstufe der Weiterverarbeitung, der lederverarbeitenden Konfektionäre. Diese können von der Vertriebsorganisation des Rohstoffherstellers erreicht und beraten werden; jedoch muß auf allen Stufen des Warenweges Marketing betrieben werden ¹⁾: "Mit dem Verkauf an den Konfektionär und der Werbung beim Verbraucher alleine war eine Koordination des Marketing auf allen Stufen des Warenweges ... nicht zu erreichen. Ergänzend wurden Fachwerbung und Verkaufsförderung mit aller Konsequenz eingesetzt. (...) Im Bereiche der Verkaufsförderung standen nicht nur Schulung der eigenen Verkaufsorganisation, Beratung der Konfektionäre und des Handels sowie Werbung und Verbundaktionen am Ort des Verkaufs auf dem Programm. Neu war auch, daß alle Marketing-Maßnahmen des Herstellers mit den Absatzbemühungen der selbständigen Handelsvertreter der Konfektionäre durch engen beratenden Kontakt koordiniert wurden" ²⁾.

In gleicher Weise setzt die deutsche Edelstahlindustrie (repräsentiert durch die Informationsstelle Edelstahl 'rostfrei', eine Gemeinschaftsgründung von Edelstahlherstellern und namhaften Stahlhändlern) Verkaufsförderung ein, um auch nach der Verarbeitung den aus ihrem Rohstoff hergestellten Produkten den Weg zum Verbraucher zu ebnen: "Als das umfassende 'rostfrei'-Sortiment geschaffen wurde..., war man sich über die Bedeutung einer systematischen Verkaufs- und Vertriebsförderung im klaren. Es konnte nicht genügen, gleichsam über die Köpfe der Distribution hinweg nur an die Endverbraucher zu appellieren" ³⁾. Da dieses Sortiment zunächst vorwiegend

1) vgl. BERGER, Roland: skal - ein Erfolg mit der Mode, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 7, S. 420

2) ebenda, S. 421

3) HATTEMER, Klaus: Absatzförderung für Edelstahl 'rostfrei', in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 1, S. 34

Küchengerät umfaßt, werden der Hausratfachhandel, die Einkaufsverbände und die Warenhäuser planmäßig über 'rostfrei' unterrichtet, es wird das Verkaufspersonal des Fachhandels und der Hausratabteilungen der Warenhäuser geschult und es wird dem Handel bei der Schaufensterdekoration Hilfe gewährt ¹⁾.

Auch in diesen Fällen, die sich von der Situation des reinen Konsumgüterabsatzes nicht unerheblich unterscheiden, hat also die Verkaufsförderung die Aufgabe, die Produkte auf ihrem Weg durch die Kanäle der Nachstufen zu betreuen und ihren reibungslosen Durchfluß zum Verbraucher zu fördern.

b) Verkaufsförderung durch Handels- und andere Dienstleistungsunternehmen

Auch die der Konsumgüterindustrie nachgelagerten Stufen des Handels können sich der Verkaufsförderung im obigen Sinne bedienen ²⁾. Während sich diese Beeinflussung der am Absatz beteiligten Kräfte bei einem Einzelhandels-Unternehmen notwendigerweise auf dessen eigenes Verkaufspersonal beschränkt ³⁾, kann ein Großhändler auch die Absatzleistung der ihm nachgelagerten Einzelhändler anregen und unterstützen. So erwähnt ASPLEY als frühe Beispiele für Sales Promotion amerikanische Großhandelsunternehmen, die bereits 1910 sogenannte "promoters" beschäftigten, die den Einzelhändlern zeigen sollten, wie sie ihre Umsätze durch bessere Ladengestaltung, bessere Warenauslage und neue Methoden, um

1) HATTEMER, Klaus: Absatzförderung für Edelstahl 'rostfrei', a.a.O., S. 34

2) vgl. SZYMCAK, Klaus: Dynamik durch Verkaufsförderung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jg. 1967, Sonderheft zur GfK-Tagung 1967, S. 129: Verkaufsförderung kann und sollte nicht nur der Hersteller betreiben, sondern jeder, der Ware bereitstellt, also auch der Groß- und Einzelhandel.

3) so auch HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 5, der allerdings gemäß der amerikanischen Auffassung von Sales Promotion auch die Bearbeitung der Verbraucher erwähnt.

mehr Kunden in den Laden zu bringen, steigern könnten ¹⁾. Auch DUNCAN erwähnt schon 1920, daß nicht nur der Hersteller Händlerhilfen einsetzen kann, sondern daß auch der Großhändler daran interessiert ist, mit dem Einzelhändler zusammenzuarbeiten, um ein möglichst großes Absatzvolumen zu erzielen ²⁾. BECKMAN-DAVIDSON weisen ebenfalls auf derartige Möglichkeiten der Sales Promotion für den Großhändler hin ³⁾.

Der Grundgedanke ist auch hier wieder das Bestreben, mit den Absatzbemühungen in die Nachstufen vorzudringen, um den Durchfluß der eigenen Produkte möglichst bis zum Verbraucher zu sichern: "Der Großhandel darf heute nicht mehr 'an' den Einzelhandel, er muß 'mit' dem Einzelhandel verkaufen. Der Großhandel muß seine Marketing-Funktionen weiter in Richtung zum Konsumenten vorantreiben", und so ist ein Ausbau der Gemeinschaftswerbung mit dem Einzelhandel und der informatischen und beratenden Tätigkeit gegenüber dem Einzelhandel festzustellen ⁴⁾.

Nicht anders ist die Situation für die Großhändler bei freiwilligen Ketten und für die Zentralen von Konsum- oder Einkaufsgenossenschaften; hier geht es ebenfalls darum, bei den nachgelagerten angeschlossenen Unternehmen die Absatzleistung zu beeinflussen und zu fördern. Deshalb zeigt sich, daß z.B. Einkaufsgenossenschaften, deren Aufgaben früher fast ausschließlich in der Beschaffungssphäre lagen, inzwischen mehr absatzwirtschaftliche Aktivität entwickeln, indem die Genossenschaftszentralen ihre Einzelhandelsmitglieder

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 27 f.

2) vgl. DUNCAN, C.S., a.a.O., S. 443

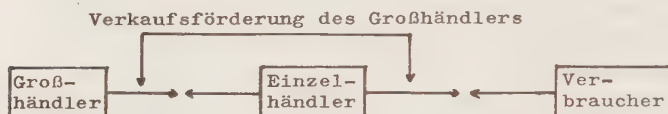
3) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 457

4) DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 32. Ähnlich äußert sich NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik..., a.a.O., S. 459, über Formen der Zusammenarbeit des Großhandels mit seinen Abnehmern.

beraten und unterstützen ¹⁾. Dasselbe gilt auch für die freiwilligen Ketten: Die Großhändler werden hier zu Beratern ihrer Abnehmer, denen sie neben dem Waren-sortiment ein "Sortiment der Dienstleistungen" anbieten, das sie bei der Geschäftsführung unterstützt ²⁾. Wenn überdies eigene Handelsmarken gebildet worden sind, die auch durch Verbraucherwerbung bekannt gemacht werden, und die Absatzprobleme sich dadurch denen des Markenartikels nähern, wird die grundsätzliche Ähnlichkeit zur Verkaufsförderung durch den Hersteller besonders deutlich ³⁾.

-
- 1) vgl. DISCH, Wolfgang K.A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 128. Ebenso HANEL, Alfred, und RICHTER, Oswald: Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels und des Handwerks im Europamarkt, in: Wirtschaftsdienst, 43. Jg. 1963, Heft 1, S. VII: Es ist überall eine Ausweitung der genossenschaftlichen Tätigkeit auf Verkaufshilfe durch Zusatzleistungen wie Verkaufs- und Werbeberatung, Ladenbaudienste, Gemeinschaftswerbung und Beratung in betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen festzustellen.
- 2) vgl. NIESCHLAG, Robert: Der moderne Großhandel, in: Der Handel heute; Festschrift für Julius HIRSCH, hrsgg. von Karl Chr. BEHRENS, Tübingen 1962, S. 117. Vgl. auch OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 382 f.
- 3) vgl. zur Illustration den Beitrag von THEUERKAUF, Bodo: Präsentation am Orte des Verkaufs, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 19, S. 1190 ff., der die vielfältigen Mittel der Ladenwerbung schildert, die die GEG (Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften) für ihre Handelsmarken in den Einzelhandels-läden einsetzt.
Vgl. ferner BUSOLD, Ernst-Adolf: Moderne Einzelhandelswerbung, München 1961, S. 196 f.: "Einkaufs- und Werbegemeinschaften entwickeln für die ihnen angeschlossenen Einzelhändler Anzeigen-Matern, Werbebriefe, Prospekte, Kataloge, Diapositive und Werbefilme... Hinzu kommt die fachmännische Betreuung durch den Werbeberater der Einkaufszentrale ... In jüngster Zeit ist zu beobachten, daß auch die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks damit beginnen, ihre angeschlossenen Mitglieder mit Werbemitteln zu versorgen".

Auch hier müssen demnach die am Absatz beteiligten Kräfte, insbesondere die nachgelagerten Einzelhandelsunternehmen, in ihren Absatzbemühungen unterstützt und angeregt werden ¹⁾, auch hier rundet die Verkaufsförderung dadurch die absatzfördernden Maßnahmen ab. Graphisch könnte man dies folgendermaßen veranschaulichen:



NEPVEU-NIVELLE unterstreicht die Richtigkeit dieser Vorstellung, wenn er zusammenfassend sagt: "Für die Großhandelsunternehmen - und in entsprechendem Maße für die Einkaufszentralen von ... Einzelhandelsunternehmen - besteht aus der Funktion heraus, die sie übernehmen, eine absolute Notwendigkeit, ihrer Einzelhandelskundschaft bei der Förderung ihrer Verkäufe zu helfen und dadurch ihre eigenen Verkäufe zu entwickeln. Diese Notwendigkeit wird noch spürbarer, wenn es sich um einen Großhändler handelt, der den Kern einer freiwilligen Kette von Einzelhändlern bildet, oder um eine Einkaufszentrale von Filialgeschäften oder Konsumgenossenschaften. Die Verkaufsförderung wird dann die eigentliche Basis der Unternehmenspolitik" ²⁾.

Schließlich ist noch anzumerken, daß auch andere Dienstleistungsunternehmen Verkaufsförderung im hier verstandenen Sinne betreiben können, sofern sie sich ausgeprägter

- 1) vgl. THEUERKAUF, Bodo, a.a.O., S. 1194: "Mit den Mitteln der Absatzförderung, der Ladenwerbung 'im und um den Laden' werden die Ladenleitungen in ihren Verkaufsbemühungen unterstützt".
- 2) NEPVEU-NIVELLE, F.: Promotion des ventes - clé du succès; in: Rayonne et Fibres Synthétiques, Bruxelles, 17e année, No. 3, 15 Mars 1961, S. 250

Absatzorgane bedienen. Ein Beispiel hierfür bietet das Reisegewerbe: Die großen Reisegesellschaften treffen umfangreiche Maßnahmen, um die Reisebüros als ihre Absatzmittler in ihren Absatzbemühungen zu unterstützen und anzuregen, und verwenden hierfür die gleichen Mittel wie sie andere Träger der Verkaufsförderung auch benützen ¹⁾.

Diese Beispiele zeigen, daß es auch bei anderen Trägern der Verkaufsförderung deren wesentliche Aufgabe bleibt, auf die Absatztätigkeit der Nachstufen und der eigenen Verkaufskräfte des verkaufsfördernden Unternehmens einzuwirken, sie zu unterstützen und anzuregen, um damit den Absatz der eigenen Produkte zu fördern und zusammen mit Verkauf und Werbung für einen ständigen Warenstrom zu sorgen. Diese Deutung des Wesens der Verkaufsförderung ist also nicht nur zutreffend, wenn es sich um die Verkaufsförderungsmaßnahmen eines Konsumgüterherstellers handelt, der über den Handel an Verbraucher absetzt, sondern sie wird auch den Fällen gerecht, in denen andere Unternehmen Träger der Verkaufsförderung sind.

3) Der Begriff der Verkaufsförderung

a) Versuch einer Definition

Nachdem das Wesen der Verkaufsförderung herausgearbeitet worden ist, kann der Versuch der Begriffsbildung unternommen werden, denn "das Wesen einer Sache ist logisch das, ... was man im Begriffe der Sache festlegen, betonen will, muß..." ²⁾. Wenn daher HOWARD schreibt, daß Sales Promotion alle Vertriebsmaßnahmen umfaßt, die nicht unter Verkauf, Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit

1) Auskunft der Hummel-Reise GmbH & Co. und der Scharnow-Reisen GmbH KG an den Verfasser

2) EISLER, Rudolf: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 4. Aufl., 3. Band, Berlin 1930, S. 538

fallen ¹⁾, so kann eine derartige Umschreibung nicht genügen, weil sie über Sales Promotion selbst nichts Eigenständiges aussagt, sondern sie lediglich von anderen Begriffen abgrenzt, ohne wiederum über deren Inhalt völlige Klarheit zu schaffen. Als Grundlage einer Begriffsbestimmung erscheint dies kaum ausreichend, und hieran krankten im Grunde auch jene Definitionen, die Verkaufsförderung lediglich als Ergänzung und Koordinierung von Werbung und Verkauf darstellen. Will man über derartige Begriffsbildungen, die eher Auskunft darüber geben, was Verkaufsförderung nicht ist, hinausgelangen, so muß versucht werden, eine Definition zu finden, die dem Wesen der Verkaufsförderung, wie es oben dargestellt wurde, gerecht wird und ihre Eigenarten zum Ausdruck bringt.

Dabei erweist es sich zunächst als schwierig, eine Bezeichnung zu finden, mit der sich die spezifischen Zielgruppen der Verkaufsförderung erfassen lassen. KLEIN spricht von der Einwirkung auf die Distributionsorgane ²⁾, doch erscheint es als ungewöhnlich, auch die Absatzorganisation des Herstellers als Distributionsorgan zu bezeichnen, da der Ausdruck Distribution - als Gegenstück zu Produktion und Konsumtion - eher gesamtwirtschaftlich gefärbt ist ³⁾. Der Begriff des Absatzorganes geht deutlicher von der Vorstellung des Anbieters am Markt aus und wird daher vorzuziehen sein.

Noch geeigneter scheint SCHÄFERs Begriff der "Absatzorganisation im weitesten Sinne" zu sein: Der Unternehmer wird meist "... den gesamten Weg seiner Ware bis hin zu ihrem eigentlichen Verwender ins Auge fassen.

1) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 3. Ebenso: RÜDINGER, Helmut, a.a.O., S. 89

2) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 18

3) vgl. BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation, a.a.O., Sp. 31 f., sowie SEYFFERT, Rudolf: Die Problematik der Distribution, Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 16, Köln u. Opladen 1952, S. 7 f.

Insofern wird er alle Zwischenetappen als Glieder der für seine Ware arbeitenden Absatzorganisation ansehen" ¹⁾. Dieser Begriff trifft das hier Gemeinte; jedoch muß SCHÄFER selbst zugestehen, daß eine derart weite Auslegung des Begriffes Absatzorganisation nicht üblich ist, sondern daß dieser für gewöhnlich im engeren Sinne verwendet wird, der die dem Hersteller nachgelagerten Stufen nicht umschließt ²⁾.

Die Formulierung LILLs von der Unterstützung der Abnehmergruppen beim Vertrieb des Erzeugnisses ³⁾ trifft den Sachverhalt insofern besser, als sie jene Bereiche erfaßt, die der Begriff der Absatzorganisation (in seiner üblichen, engeren Anwendung) nicht abdeckt. Sie bringt auch zum Ausdruck, daß es bei den Abnehmern wiederum vornehmlich deren Absatztätigkeit ist, auf die die Verkaufsförderung einzuwirken versucht. Jedoch wird man schwerlich die unselbständigen Absatzorgane des Herstellers, deren Bearbeitung sich ebenfalls als wichtiger Aufgabenbereich der Verkaufsförderung herausgestellt hatte, als "Abnehmergruppe" bezeichnen können. Der Ausdruck "Vertriebsgruppen" ⁴⁾ ist in dieser Hinsicht offener, aber ungebräuchlich.

Ferner bietet sich noch der Begriff des Absatzweges an; so sagt z.B. HABERMANN, daß die Verkaufsförderung die werbliche und verkäuferische Unterstützung des gesamten Vertriebsweges einschließlich der Vertreter und Reisenden übernimmt ⁵⁾. In dieser gesonderten Erwähnung der

1) SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 356

2) ebenda, S. 356. Ebenso: BUDDEBERG, Hans, Absatz und Absatzorganisation, a.a.O., Sp. 36 f.

3) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 416

4) vgl. WILLAREDT, H.E., a.a.O., S. 59: Die Unterstützung durch Verkaufsförderung erstreckt sich "... auf alle Vertriebsgruppen wie Vertreter, Einzelhandel, Großhandel, Großverbraucher...".

5) vgl. HABERMANN, Werner: Verkaufsförderung - Star oder Statist des Vertriebes, a.a.O., S. 16

Vertreter und Reisenden deutet sich jedoch bereits an, daß der Begriff des Absatzweges üblicherweise zur Kennzeichnung der eingeschalteten selbständigen Absatzorgane dient ¹⁾ und deshalb im vorliegenden Zusammenhang ebenfalls unzulänglich erscheint.

Hinzu kommt schließlich, daß die meisten dieser Begriffe nur für einen Fall der Verkaufsförderung Anwendung finden können, nämlich für die Verkaufsförderung durch Hersteller, die über Absatzmittler an Verbraucher oder Verwender liefern. Bei Verkaufsförderung durch ein Handelsunternehmen oder Verkaufsförderung durch Hersteller von Produktivgütern, die unter einer Rohstoff- oder Halbfabrikatmarke beim Verbraucher bekannt gemacht werden, sind sie nicht ausreichend.

Denn bei Verkaufsförderung im Rahmen einer Rohstoff- oder Halbfabrikatmarke kann man streng genommen nicht mehr von der Bearbeitung der Distributionsorgane, der Absatzorgane, der Absatzorganisation oder des Absatzweges sprechen, weil die Verkaufsförderungsmaßnahmen auch den Weiterverarbeiter und dessen Distributionsorgane, Absatzorgane etc. betreffen. Hier könnte eher an den umfassenden Begriff des Warenweges gedacht werden, der "... den gesamten Weg der Ware vom Urprodukt bis zur letzten noch erkennbaren Verwendung..." bezeichnet ²⁾. Dieser Begriff, der sich nicht auf den Bereich beschränkt, den die Ware in physisch unverändertem Zustand zurücklegt, erscheint geeignet, den Aufgabenbereich der Verkaufsförderung beim Absatz von Rohstoff- oder Halbfabrikatmarken zu umreißen. Es fragt sich jedoch, ob er für den Fall der Verkaufsförderung durch ein Handelsunternehmen nicht zu weit ist; und

1) vgl. z.B. FISCHER, Guido: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953, S. 94; Unter Absatzweg "... versteht man den Verkauf des Herstellers über den Großhandel, oder über den Einzelhandel oder den unmittelbaren Verkauf an den Kunden".

2) SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 81

hier sind die anderen untersuchten Begriffe ebenfalls nicht anwendbar, weil sie aus der Sicht des Herstellers geprägt sind.

Es scheint demnach, als ob der Aufgabenbereich der Verkaufsförderung mit den üblichen Begriffen nicht ausreichend umschrieben werden kann. Doch auch für die besondere Art und Weise, in der die Verkaufsförderung in ihren Aufgabenbereichen tätig wird, nämlich die Leistung der in ihnen Wirkenden durch Anregung und Unterstützung zu beeinflussen, ist kein geläufiger Begriff ersichtlich, auf den sie sich zurückführen ließe.

Deshalb soll versucht werden, mit folgender Definition dem Wesen der Verkaufsförderung gerecht zu werden:

Das absatzpolitische Instrument Verkaufsförderung umfaßt alle unterstützenden und anregenden Maßnahmen, durch die ein Unternehmen auf die am Absatz seiner Marktleistungen beteiligten Personen und Unternehmen einwirkt, um deren Leistung zu beeinflussen, und dadurch seine Marktleistungen auf dem Weg bis zum Verwender oder Verbraucher betreut.

Diese Begriffsbestimmung erinnert ihrer Grundanlage nach an die bereits mehrfach zitierte Definition KLEINS¹⁾. Sie erweitert diese insofern, als durch die neutralere Formulierung von der Betreuung der Marktleistungen eines Unternehmens auf ihrem Wege bis zum Verwender oder Verbraucher auch diejenigen Fälle erfaßt werden, in denen der Träger der Verkaufsförderung ein Handelsunternehmen, ein anderes Dienstleistungsunternehmen oder ein Hersteller von Rohstoffen oder

1) s.o., S. 50

Halbfabrikaten ist, der seine Produkte auch nach der Weiterverarbeitung betreut. Da im letzteren Falle auch der Weiterverarbeiter Absatzaufgaben für das verkaufsfördernde Unternehmen erfüllt, wird der Wirkungskreis der Verkaufsförderung durch "die am Absatz der Marktleistungen beteiligten Personen und Unternehmen" umschrieben, womit zugleich eindeutig die eigenen Absatzorgane des verkaufsfördernden Unternehmens abgedeckt sind.

Die "richtungweisende" Einwirkung der Verkaufsförderung, die das Motiv der anregenden und unterstützenden Maßnahmen bildet und durch sie zum Tragen kommt, soll durch die Hervorhebung der Beeinflussung der Leistung der Zielgruppen verdeutlicht werden. Außerdem soll die Betonung der Betreuung der Marktleistung auf ihrem Weg zum Verwender oder Verbraucher zum Ausdruck bringen, daß die Verkaufsförderung die laufende Zusammenarbeit mit den Stationen dieses Weges zum Inhalt hat, und soll die Vorstellung des "geschlossenen Absatzwerkes" anklingen lassen, das die abzusetzende Marktleistung auf keiner Etappe ihres Weges durch den Markt ihrem Schicksal überläßt, sondern versucht, auf alle absatzbeeinflussenden Kräfte einzuwirken.

b) Abgrenzung zu anderen Begriffen

aa) Verkaufsförderung, Absatzförderung und Marketing

Die begriffliche Klärung der Verkaufsförderung, zu der die vorliegende Arbeit beitragen will, bliebe unvollständig ohne eine Abgrenzung der Verkaufsförderung zu anderen absatzwirtschaftlichen Begriffen, die ihr benachbart sind. Hier erscheint zunächst eine Abgrenzung zu dem sprachlich eng verwandten Begriff Absatzförderung angebracht. Anlaß hierzu gibt das bereits zitierte Buch "Planvolle Absatzförderung" von SCHADE. Dort heißt es im Vorwort: "Absatzförderung, gelegentlich auch im

allgemeinen Sprachgebrauch und in der Literatur 'Verkaufsförderung' genannt, ist aber mehr als Verkäufer-Schulung, mehr als Laden- und Schaufenster-Gestaltung, mehr als ein Wettbewerb, bei dem eine besonders gute verkäuferische Leistung durch eine Sach- oder Geldprämie belohnt wird. Absatzförderung, wie wir sie verstanden sehen möchten, den Begriff in seinem weitesten Sinne genommen, umfaßt Absatz-Vorbereitung, also Marktforschung und Produktgestaltung, Absatzplanung, Verkaufs- und Preispolitik, schließt auch die eigentliche Auftragsdurchführung ein; zur Absatzförderung gehört die Steigerung der Produktivität des gesamten Verkaufsapparates, die Erhöhung der Leistung des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums einschließlich der Werbung ebenso wie das, was nach dem Verkauf kommt, oder besser, kommen sollte: Kundendienst, Kundenpflege, Reparaturwesen und Ersatzteildienst" ¹⁾.

Hieraus läßt sich entnehmen, daß SCHADE einen engeren und einen weiteren Begriff der Absatzförderung unterscheiden will, und aus dem "aber" im ersten Satz des Zitats kann man schließen, daß Verkaufsförderung der engere Begriff sein soll. Bei der Behandlung des "absatzfördernden Instrumentariums" schreibt SCHADE jedoch unter der Überschrift "Verkaufsförderung im engeren Sinne": "Zum erfolgreichen Verkauf gehört eine leistungsfähige Vertriebsorganisation von Vertretern und Reisenden und eine zielbewußte und systematische Verkaufsförderung ... Wir haben ... dargelegt, daß zu Absatzförderung im weiteren Sinne, im Sinne einer weit-sichtigen erfolgreichen Verkaufspolitik, im Sinne des 'marketing', auch noch zahlreiche andere Elemente als Erfolgs-Voraussetzungen vorhanden sein müssen... In diesem Bouquet der Elemente, Faktoren und Instrumente darf aber die Verkaufsförderung im engeren Sinne nicht fehlen, ein Begriff, von den Amerikanern mit 'Sales Promotion' bezeichnet" ²⁾. Demnach gibt es für SCHADE auch

1) SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 9

2) ebenda, S. 144 f.

bei der Verkaufsförderung einen engeren und einen weiteren Begriff.

Diese begriffliche Unklarheit ist wohl darauf zurückzuführen, daß SCHADE zwar einerseits einen engeren und einen weiteren Bereich seines Themas unterscheidet, daß er aber andererseits die Ausdrücke Absatzförderung und Verkaufsförderung gleichsetzt ¹⁾ und deshalb sowohl den engeren wie den weiteren Begriffsinhalt wahlweise mit beiden Ausdrücken belegt. So kommt er zu Formulierungen wie "Werbung ist wahrscheinlich ein besonders wirksames und dadurch prominentes Mittel der Verkaufsförderung..." oder "Geringe Störanfälligkeit und gleichbleibende Funktionssicherheit, eine Konstruktion, die mit Recht das Gütezeichen 'idiotensicher' trägt, ist zweifellos die beste, weil wirkungsvollste Verkaufsförderung, die sich denken läßt" ²⁾.

Dagegen ergibt sich bereits aus dem sprachlichen Gehalt beider Ausdrücke ihr wesentlicher Unterschied: Mit "Verkauf" wird nur ein, wenn auch entscheidender Teil des Absatzes umrissen, "... innerhalb des Bündels oder Fächers von Funktionen, den der Absatz darstellt, ist der Verkauf die Kernfunktion" ³⁾. Absatz ist also der gegenüber Verkauf übergeordnete Begriff, und entsprechend muß Absatzförderung ein Oberbegriff sein, der neben anderen Maßnahmen auch die Verkaufsförderung umschließt.

Über die Weite dieses Oberbegriffes Absatzförderung gibt es wohl keine einheitliche Auffassung. Man kann ihn sehr weit fassen, indem man davon ausgeht, daß letztlich jede absatzpolitische Maßnahme der Unternehmung eine absatzfördernde Wirkung haben soll; dieser Vorstellung folgt anscheinend SCHADE, wie der Umfang der von ihm behandelten Problemkreise zeigt. Dann aber wäre Absatzförderung

1) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 30 u. S. 291, wo explizit von "Absatz- oder Verkaufsförderung" gesprochen wird.

2) ebenda, S. 292 u. S. 344

3) SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 307. Vgl. auch BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation, a.a.O., Sp. 31

mit Marketing gleichzusetzen, wie SCHADE selbst es tut ¹⁾, und als besonderer Ausdruck überflüssig. Eine derart weite Interpretation scheint daher kaum sinnvoll. Hierauf weist auch BERGLER in seiner Besprechung des Buches von SCHADE hin, indem er schreibt, daß bei der von SCHADE gewählten Auslegung des Begriffes nicht mehr von Absatzförderung die Rede sein könne: "Es wird die hohe Schule des Absatzes zu zeigen versucht, und die Absatzförderung hat in ihr auch einen (berechtigten) Platz" ²⁾.

Diesen ihren Platz kann man dadurch gegeben ansehen, daß der Ausdruck Absatzförderung auf ein aktives Einwirken der Unternehmung auf den Absatz hinzudeuten scheint. Deshalb können hierunter wohl am ehesten jene Maßnahmen zusammengefaßt werden, mit denen die Unternehmung Bedürfnisse zu wecken und zu beeinflussen versucht, im Gegensatz zu jenen, die wie Produkt- und Preisgestaltung eher darauf abgestellt sind, bestehenden Eigenarten der Nachfrage entgegenzukommen und sich ihnen anzupassen. WEINHOLD bezeichnet diesen Bereich als "Marktbearbeitung" im Gegensatz zur Gestaltung der Marktleistung und zur Preisgestaltung ³⁾; eine Analogie wäre der "promotion mix" der neueren amerikanischen Marketing-Literatur ⁴⁾.

Diese Vorstellung liegt offenbar auch dem Schema von KLEIN zugrunde, der als Oberbegriff zu Verkaufsförderung, Werbung, Public Relations, Presseabteilung und Kundendienst die "Vertriebsförderung" nennt ⁵⁾, die in der hier verwendeten Terminologie mit Absatzförderung

1) s.o., S. 181

2) BERGLER, Georg: Besprechung von: SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 10. Jg. 1964, Heft 4, S. 345

3) vgl. WEINHOLD, Heinz: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, a.a.O., S. 29

4) s.o., S. 29 ff.

5) s.o., S. 149

gleichzusetzen wäre ¹⁾. Ähnlich definiert KROPFF die Absatzförderung als "Alle Maßnahmen eines Produktions- oder Handelsbetriebes zur Hebung und Beschleunigung des Absatzes einer Ware oder eines Sortimentes. Hierzu zählen alle Maßnahmen der Vertriebs-, Werbe- und Verkaufspolitik" ²⁾.

Versteht man Absatzförderung in diesem Sinne als einen Oberbegriff für Maßnahmen zur Marktbearbeitung, zu denen neben anderen auch die Verkaufsförderung gehört, so ergibt sich zugleich, daß die Absatzförderung - und mit ihr die Verkaufsförderung - wiederum Teilbereiche des Marketing bilden. Dies entspricht der inzwischen weitgehend akzeptierten Deutung des Marketing-Begriffes als einer unternehmenspolitischen Maxime: "Unter Marketing verstehen wir marktgerichtete und somit marktgerechte Unternehmungspolitik. Marketing ist also eine Konzeption, die auf der Stufe der Unternehmungsführung gefaßt werden muß und bei der es um nichts anderes geht, als um die bestmögliche Ausrichtung der Unternehmung in ihrer Gesamtheit auf den Markt" ³⁾. Diese Idee

-
- 1) SCHÄFER will zwar mit Vertrieb lediglich die äußere Apparatur des Absatzes gekennzeichnet wissen (vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 307), doch wird Vertrieb in der Literatur sehr häufig in der gleichen Bedeutung wie Absatz verwendet, wie SCHÄFER selbst schreibt (vgl. ebenda, S. 307; ebenso BANSE, Karl: Vertriebs- (Absatz-)politik, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5983 f.; SUNDHOFF, Edmund: Vertrieb, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5976 f.; BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation, a.a.O., Sp. 31).
 - 2) vgl. KROPFF, H.F.J.: Wörterbuch der Werbung, a.a.O., S.15
 - 3) WEINHOLD, Heinz: Exportmarketing, in: Revue 1965, Jahreshauptausgabe des "Schweizer Maschinenmarktes", Europa-Ausgabe, hrsgg. von der AG für Verlag und Druckerei, Goldach SG, S. 26.
Vgl. zu dieser Deutung des Marketing ferner: MEYER, Paul W.: Was heißt Marketing?, in: die absatzwirtschaft, 1958, Heft 2, S. 20; MEYER, Carl W.: Vertrieb-Marketing-Sales Promotion, a.a.O., S. 647 u. S. 651; HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 11 ff. u. S. 171 ff.

des Marketing findet ihren Ausdruck "... in der Erarbeitung und Verwirklichung einer ganz bestimmten, in umfassender Weise fundierten absatzwirtschaftlichen Konzeption für Güter und Dienstleistungen..." ¹⁾, in der alle absatzwirtschaftlichen Maßnahmen koordiniert und kombiniert werden, um die Absatzziele zu erreichen. Zu diesen Maßnahmen gehört dann auch die Verkaufsförderung: "Alle Instrumente, die am Markt eingesetzt werden können: Die Gestaltung des Produkts, der Preis, die Rabatte an den Handel, die Absatzorganisation und die Auswahl der Händler, die Werbung..., die Verkaufsförderung, die Garantiezusagen, die Kundendienstorganisation und -leistungen ..., gilt es zu einer Einheit zu fügen" ²⁾.

Zwar lassen sich in der amerikanischen Literatur Beispiele dafür finden, daß Sales Promotion derselbe Begriffsinhalt beigelegt wird wie Marketing ³⁾, aber in diesen Fällen wird von einer sehr weiten Definition von Sales Promotion ausgegangen, die sich nicht mit der hier vertretenen Auffassung deckt. Nach dieser läßt sich vielmehr festhalten, daß Marketing als Oberbegriff die Absatzförderung als Summe der Maßnahmen zur aktiven Marktbearbeitung enthält, und daß die Verkaufsförderung, die auf bestimmte Bereiche des Marktes einwirkt, wiederum ein Teilbereich der Absatzförderung ist.

1) NIESCHLAG, Robert: Das Werben um den Markt, in: FAZ, 18.1.1964, Nr. 15, S. 5

2) derselbe: Begriff, Wesen und Träger des Marketing, a.a.O., S. 8. Vgl. auch HÖFNER, Klaus: 'Sales Promotion' im Rahmen des Marketing..., a.a.O., S. 232 f.: Verkaufsförderung ist ein wesentlicher Bestandteil des Marketing und wird in ihrer Ausgestaltung von der Marketingaufgabe des jeweiligen Unternehmens bestimmt.

3) vgl. MEYER, Carl W.: Vertrieb-Marketing-Sales Promotion, a.a.O., S. 649. Deutlich zeigt dies auch der Beitrag: o.V.: Sales Promotion defined, a.a.O., S. 79, in dem sich u.a. folgende Definition findet: "Sales Promotion ist die Koordination der Bemühungen von Verkauf, Werbung, Marktforschung, Konstruktion und Produktion, die zur Präferenz des Produktes, zur Zufriedenheit der Kunden und zu erhöhtem Absatz führt".

bb) Verkaufsförderung und Sales Promotion

Nachdem die Verkaufsförderung von den ihr übergeordneten Begriffen der Absatzförderung und des Marketing abgegrenzt wurde, erscheint es angebracht, zunächst auf einen Unterschied aufmerksam zu machen, der zwischen ihr und ihrem amerikanischen Gegenstück Sales Promotion zu bestehen scheint: In den amerikanischen Darstellungen wird regelmäßig die Bearbeitung der Verbraucher als Aufgabe der Sales Promotion erwähnt, während sich in der deutschen Literatur kaum Hinweise darauf finden ¹⁾. So betont KLEIN: "Alle Aufgaben der Verkaufsförderung werden durch das Einwirken auf die Verteilerorgane wahrgenommen..." und nennt als einzige Ausnahme die Briefwerbung beim Verbraucher, sofern sie zur Vorbereitung von Vertreterbesuchen dient ²⁾.

Folgt man der hier vertretenen und aus den Entstehungsursachen der Verkaufsförderung begründeten Auffassung und sieht die wesentliche Aufgabe der Verkaufsförderung in der Einwirkung auf alle Personen und Unternehmen, die am Absatz der Marktleistungen des verkaufsfördernden Unternehmens beteiligt sind, so kann die direkte Bearbeitung der Verbraucher nicht Gegenstand der Verkaufsförderung sein. Denn die Einkaufstätigkeit der Verbraucher ist zwar eine absatzwirtschaftliche, nicht aber eine Absatztätigkeit ³⁾, die durch Unterstützung und Anregung gefördert werden könnte.

Es ist in diesem Zusammenhang bezeichnend, daß die amerikanischen Definitionen, soweit sie die Wirkungsbereiche der Sales Promotion erwähnen, gleichsam eine

1) s.o., S. 149

2) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 40 f.. Siehe auch SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 146

3) vgl. zur Unterscheidung dieser Begriffe: SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 303 f.

Zweiteilung vornehmen müssen. Am deutlichsten wird dies bei FREY, wenn es heißt, Sales Promotion solle Fähigkeit und Willen zum Absatz eines Produktes bei Verkäufern, Groß- und Einzelhändlern steigern und die Konsumenten begierig machen, es zu kaufen ¹⁾. In ähnlich uneinheitlicher Weise muß die Definition der AMA von 1960 von der Stimulierung der Käufe der Verbraucher und der Wirksamkeit der Händler sprechen ²⁾, während BECKMAN-DAVIDSON zu der blassen Formulierung greifen, Sales Promotion habe die Verbindung zu den Verbrauchern wie zu den Händlern aufrechtzuerhalten ³⁾. Es hat den Anschein, als ob die Berücksichtigung der Verbraucher-Beeinflussung als Aufgabe von Sales Promotion die amerikanischen Autoren zwingt, auf eine einheitliche Aufgabenbeschreibung von Sales Promotion zu verzichten.

Wenn die amerikanischen Autoren dennoch die Einwirkung auf die Verbraucher als Aufgabe der Sales Promotion ansehen, so kann dies dadurch bedingt sein, daß die von ihnen hierfür genannten Mittel ebenfalls auf den Handel wirken und dessen Absatztätigkeit beeinflussen ⁴⁾, wie andererseits auch die unmittelbar auf den Handel gerichteten Maßnahmen über diesen indirekt auf den Verbraucher wirken. Es kann außerdem aus der Art dieser Mittel der Sales Promotion begründet werden, die aus dem Rahmen der üblichen Verbraucheransprache durch Mediawerbung fallen, die außergewöhnlicher als diese sind und einen größeren organisatorischen Aufwand erfordern. Die Einordnung dieser Mittel unter Sales Promotion spiegelt deshalb wohl auch wider, daß die Verkaufsförderungs-Abteilung mit aus der Notwendigkeit entstanden ist, für derartige

1) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 9; ebenso OTTESON-PANSCHAR-PATTERSON, a.a.O., S. 541. S.o., S. 26 u. S. 32

2) s.o., S. 26

3) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 456

4) s.o., S. 149 f.

ungewöhnliche und nicht laufend wiederkehrende Maßnahmen eine gesonderte organisatorische Wahrnehmung zu schaffen¹⁾. Dies mag als Anzeichen dafür gewertet werden, daß trotz der erwähnten unterschiedlichen Reichweite die hier vertretene Deutung der Verkaufsförderung auch dem Wesenskern der Sales Promotion gerecht wird.

cc) Verkaufsförderung und Werbung

Zu den der Verkaufsförderung benachbarten Begriffen gehört der der Werbung. Die gebräuchlichste Abgrenzung dieser beiden Begriffe besteht darin, Werbung mit Massenwerbung zur Ansprache der Verbraucher gleichzusetzen, während die Verkaufsförderung mit individuelleren Mitteln kleinere Gruppen anspricht, insbesondere die eigenen Verkaufskräfte und Händler. Diese aus der Markenartikel-Vorstellung gebildete Auffassung findet sich sowohl in der deutschen wie in der amerikanischen Literatur²⁾. Gerade bei den amerikanischen Autoren wird aber diese Abgrenzung problematisch, weil von ihnen auch einige Mittel der Verbraucheransprache zur Sales Promotion gerechnet werden. Mit Recht kritisiert daher BEREKOVEN: "Inkonsequenterweise rechnet man aber den überregionalen Muster- und Prämienversand und alle mit der Coupon-Werbung zusammenhängenden Aufgaben, die in Amerika bekanntlich von ziemlicher Bedeutung sind, zu den ausgesprochenen Sales-Promotion-Aufgaben"³⁾. Ferner kann man dieser Unterscheidung entgegenhalten, daß sie den Bereich der Werbung willkürlich auf einige besonders hervorstechende Mittel einschränkt, während in der herkömmlichen Terminologie Schaufenster- und Innendekoration, Werbevorführungen, Propagandisteneinsatz, Hauszeitschriften oder Werbebriefe ebenfalls als Mittel der

1) s.o., S. 136

2) s.o., S. 153

3) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 373

Werbung genannt zu werden pflegen ¹⁾.

Diesen Einwand kann man auch bei einer anderen Abgrenzung machen, die FREY bringt: Danach umfaßt Werbung (1) die Auswahl der Medien, durch die ein Unternehmen seine Botschaften an die Verbraucher und die Fachwelt übermitteln will, (2) den Kauf von Raum oder Zeit in diesen Medien und (3) das Abfassen und Darbieten der Botschaften. Die Medien sind dabei in der Regel im Besitz und unter der Kontrolle anderer Unternehmen, die Platz und Zeit zu festgelegten Sätzen verkaufen. Sales Promotion dagegen "erzieht" und weckt Begeisterung bei Verkäufern, Händlern, Verbrauchern und anderen durch eine Vielzahl von Mitteln und Methoden, über die das Unternehmen selbst bestimmt ²⁾.

Auch hier soll anscheinend unter Werbung nur der Einsatz der "großen" Werbemittel verstanden werden. Außerdem ist zu fragen, wie weit die Kontrolle des verkaufsfördernden Unternehmens, z.B. nach der Auslieferung von Verkaufs- und Werbehilfen, tatsächlich reicht; nicht von ungefähr gehen viele Autoren ausführlich auf die Frage ein, wie sicherzustellen sei, daß der Handel von der ihm gebotenen Unterstützung auch Gebrauch macht ³⁾.

Die Definition der Werbung, die die AMA gibt, gestattet ebenfalls keine klare Abgrenzung zu Sales Promotion. Danach ist Werbung jede bezahlte Form von unpersönlicher

-
- 1) so BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 372. Vgl. auch z.B. den Katalog der Werbemittel bei MAECKER, Eugen Joh.: Planvolle Werbung, 3. Aufl., Essen 1962, S. 40 ff.
 - 2) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 4. Auch GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 60, nehmen auf diese Unterscheidung Bezug. Vgl. ferner MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, a.a.O., S. 650
 - 3) vgl. z.B. o.v.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 175 ff.; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 139 - 154. Nach einer Umfrage unter Sales-Promotion-Managern ist dies auch das größte Problem in der Praxis; vgl. BROWN, Richard, a.a.O., S. 120; ähnlich KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 52

Darbietung und Anpreisung (promotion) von Ideen, Waren oder Dienstleistungen durch einen erkennbaren Werben-den ¹⁾. Hieraus ergibt sich weniger ein Unterschied zu Sales Promotion als vielmehr die Erkenntnis, daß dann Sales Promotion zum großen Teil zur Werbung zu zählen ist ²⁾, so daß es nicht Wunder nimmt, wenn BECKMAN-DAVIDSON, die dieser AMA-Definition folgen, schreiben, daß es keine klare Trennungslinie zwischen Werbung und Sales Promotion gebe ³⁾.

Der Grund für die Unzulänglichkeit dieser Abgrenzungen scheint darin zu liegen, daß sie vor allem auf die Mittel abstellen, derer sich Werbung und Verkaufsförderung bedienen. Es hatte sich aber gezeigt, daß eine Betrachtung der Mittel der Verkaufsförderung lediglich deren Vielfalt und Uneinheitlichkeit vor Augen führt; sie umfassen ebenso Mittel der persönlichen wie der unpersönlichen Kundenansprache, so daß aus dieser Sicht eher auf scheinbare Gemeinsamkeiten zwischen Werbung und Verkaufsförderung geschlossen werden kann.

Der Hauptunterschied zwischen Werbung und Verkaufsförderung scheint demgegenüber in der andersartigen Zielsetzung zu liegen. Die Verkaufsförderung hat auf alle am Absatz beteiligten Kräfte einzuwirken und ihre Leistung zu beeinflussen; sie wirkt damit vor allem auf deren Verhalten gegenüber den ihnen nachgelagerten Stufen. Sie versucht, auf die Absatztätigkeit der von ihr betroffenen Zielgruppen Einfluß zu nehmen; sie soll sie, vereinfacht gesprochen, zum Verkaufen veranlassen. Dagegen wirkt die Werbung auf das Verhalten des Umworbenen gegenüber dem Werbenden: "Die Tätigkeit des Werbers zielt darauf, die zu Umwerbenden zu finden und die von ihm

1) vgl. Report of the Definitions Committee of the AMA (1948), a.a.O., S. 205; o.V.: Marketing Definitions (1960), a.a.O., S. 9

2) vgl. BEREKOVEN, Ludwig, a.a.O., S. 373

3) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 416 u. S. 462

Umworbenen oder Werbeempfänger ... zu Kunden zu gewinnen" ¹⁾. Ihr letztes Ziel ist dabei die Herbeiführung des Kaufentschlusses ²⁾; sie soll also im Gegensatz zur Verkaufsförderung zum Kaufen veranlassen, wie man, wiederum vereinfachend, sagen könnte.

Zwar soll nicht verkannt werden, daß auch von der Verkaufsförderung "werbliche" Wirkungen ausgehen und ausgehen sollen, weil eine gute und umfassende Unterstützung der Absatzbemühungen der Nachstufen bei diesen zur Herbeiführung der Kaufentscheidung beizutragen vermag ³⁾. Aber derartige Wirkungen sollen letztlich von jeder absatzpolitischen Maßnahme ausgehen, ohne daß sie damit sogleich zur Werbung gerechnet werden könnte ⁴⁾. Dies gilt auch für die Verkaufsförderung; die "werbliche" Wirkung ist für sie ein mittelbares Ziel, das sie erreicht, indem sie ihre unmittelbaren Aufgaben erfüllt.

Die hier getroffene Unterscheidung, die man auf die Formel zuspitzen könnte: Werbung soll zum Kaufen veranlassen, Verkaufsförderung zum Verkaufen, gestattet auch eine Abgrenzung zwischen Verkaufsförderung und Fachwerbung, jener Werbung, die sich ebenfalls an die Nachstufen auf dem Warenweg wendet und insofern mit der Verkaufsförderung einen Teil von deren Wirkungskreis gemeinsam hat. Denn auch wo die Fachwerbung sich der gleichen Mittel bedient wie die Verkaufsförderung, wird sich in der Regel aus dem Inhalt der übermittelten Botschaft entnehmen lassen, ob es mehr darum geht, auf die Beschaffungstätigkeit des Angesprochenen einzuwirken (Werbung) oder auf seine Absatztätigkeit (Verkaufsförderung).

-
- 1) SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952, S. 17
 - 2) vgl. BERGLER, Georg: Möglichkeiten und Grenzen der Werbung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. 1966, Heft 1, S. 7. Vgl. auch KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 31
 - 3) so., S. 119 ff.
 - 4) vgl. GUTENBERG, Erich, a.a.O., S. 408 f.

Die hier vorgeschlagene Abgrenzung von Verkaufsförderung und Werbung erklärt ferner die unterschiedliche Reichweite dieser beiden Instrumente der Absatzpolitik und bestätigt damit eine bereits bei der Betrachtung des Unterschiedes von Sales Promotion und Verkaufsförderung getroffene Feststellung: Die Ansprache der Verbraucher ist nicht Aufgabe der Verkaufsförderung, sondern der Werbung. Denn hier kann es sich notwendigerweise nur um eine Beeinflussung der Einkaufstätigkeit handeln, um ein Einwirken auf das Verhalten des Umwobenen gegenüber dem Werbenden und nicht gegenüber irgendwelchen Nachstufen. Deswegen kann man MAYNARD-NOLEN zustimmen, wenn sie - in Abweichung von den üblichen amerikanischen Darstellungen - eine Trennung von Werbung und Sales Promotion dahingehend vornehmen, daß zur Werbung die Maßnahmen gehören, die den Verbraucher unmittelbar betreffen, während Sales Promotion den Verbraucher nur indirekt auf dem Wege über Einzelhändler, Großhändler oder Verkäufer berührt ¹⁾.

dd) Verkaufsförderung und Verkauf

Nach der Werbung muß die Verkaufsförderung vom Verkauf als dem anderen der beiden Begriffe abgegrenzt werden, zwischen die sie meist gestellt wird. Der wesentliche Unterschied scheint hier darin zu liegen, daß der Verkauf nur im Bereich bis zum unmittelbaren Marktpartner wirkt und vornehmlich dessen Einkaufsbereich berührt. Er arbeitet letztlich auf den Abschluß eines schuldrechtlichen Vertrages zwischen verkaufendem und kaufendem Unternehmen hin, so daß das Verhandeln über Liefermengen und Preise, über Zahlungsbedingungen und Liefertermine den Kern der Verkaufsarbeit bildet. Die Verkaufsförderung hat hiermit nur insofern zu tun, als der Hinweis auf die durch sie gebotene Unterstützung den

1) vgl. MAYNARD, Harold H., und NOLEN, Herman C.: Sales Management, rev. ed., New York 1950, S. 75

Verkaufsabschluß erleichtern kann. Dies ist jedoch nur eine mittelbare Aufgabe der Verkaufsförderung; im Vordergrund steht bei ihr die Aufgabe, auf den Absatz des Marktpartners einzuwirken, um dadurch, wie es in ihrem Wesen liegt, dem verkaufsfördernden Unternehmen einen Einfluß zu sichern, der über den unmittelbaren Abnehmer hinaus bis möglichst zum Verbraucher reicht ¹⁾).

Andererseits berührt die Verkaufsförderung den Verkauf insofern, als sie auch die eigenen Verkaufskräfte anregen und unterstützen soll. Dieser Aspekt ist weniger für den wesensmäßigen Unterschied der beiden Begriffe von Belang als für die organisatorische Abgrenzung von Verkaufs- und Verkaufsförderungsabteilung. Bereits HOWARD versucht hier eine Trennung zwischen dem, was noch zum Verkauf gehört, und dem, was bereits Verkaufsförderung sein soll; er schreibt: "Die Grundausbildung der Verkäufer kann man nicht als Sales-Promotion-Tätigkeit betrachten... Die Bemühungen jedoch, die der regulären Verkaufstruppe zeigen sollen, wie sie ihre Verkäufe steigern kann, und die Anreize, mit denen sie hierzu beeinflußt werden soll, fallen sicher unter Sales Promotion" ²⁾. Ähnlich schreibt FREY: "Die Grundausbildung der Verkäufer über Produkt, Preis, Geschäftsgrundsätze der Firma und Verkaufskunst ist Aufgabe der Verkaufsabteilung - aber Sales-Promotion-Personal, zu mehr als Verkaufen ausgebildet und ausgerüstet, erstellt und liefert optische Hilfen, die den Unterricht wirksamer machen. Die Verkaufsabteilung kann Verkaufswettbewerbe, Handbücher, Portfolios und sonstige Ausrüstung entwerfen - aber Sales Promotion kann bessere

1) vgl. SZYMCAK, Klaus, a.a.O., S. 129: "Verkauf steht unmittelbar am Anfang des jeweiligen Warenweges. Der Verkauf als solcher kann das Schicksal der Ware bis zum Endverbraucher hin nicht maßgeblich beeinflussen und verfolgen. Verkaufsförderung in diesem Sinne ist also Öffnen und Offenhalten der Absatzwege, Sicherung des Warenflusses und ein Beitrag zum optimalen Angebot."

2) HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 213 u. S. 114

schaffen. Die Verkaufsabteilung kann Tagungen und Treffen veranstalten, aber Sales-Promotion-Leute ... können sie anregender und lehrreicher gestalten" ¹⁾. Diese Trennung von Ausbildung und Anregung der Verkäufer findet sich auch bei KOCH; zur Anregung zählt er regelmäßige Korrespondenz und Rundschreiben, Hauszeitschriften, Verkäuferkonferenzen und Wettbewerbe ²⁾.

Die Beispiele, die FREY bringt, zeigen jedoch, daß diese Abgrenzung, mag sie auch theoretisch einleuchten, unsicher ist. Nimmt man hinzu, daß in der Praxis auch die Grundausbildung der eigenen Verkäufer mitunter von der Verkaufsförderungs-Abteilung übernommen wird, weil sich einerseits die Grundaufgaben des Verkäufers gewandelt haben ³⁾ und weil andererseits die Verkaufsförderungsabteilung für Schulungsaufgaben besser vorbereitet ist (ihr fällt die Schulung des Händlerpersonals zu), so wird man es bei der Aussage belassen müssen, daß hier eine allgemeingültige Abgrenzung problematisch ist und letztlich die organisatorische Zweckmäßigkeit den Ausschlag geben wird.

ee) Verkaufsförderung und Merchandising

In der Literatur finden sich häufig Hinweise, daß Verkaufsförderung viel mit Merchandising gemeinsam habe. So schreibt KLEIN: Verkaufsförderung als sachliche, organisatorische und personelle Unterstützung der Distributionsorgane "... umgreift den größten Teil des Bereichs Merchandising. Merchandising ist die Kunst, die Ware so an den Handel zu verkaufen, daß er sie gern und zahlreich abnimmt und gern und zahlreich weiterverkauft. Wenn man Verkaufsförderung im großen Rahmen sieht, ergänzt um Preispolitik, Rabatt- und Konditionsgestaltung,

1) FREY, Albert W., a.a.O., S. 8

2) vgl. KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 657 ff.

3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 38

ist sie fast identisch mit Merchandising" ¹⁾. An anderer Stelle heißt es: "Eng verzahnte Verkaufsförderung und Preis- und Konditionenpolitik sind die Träger des Merchandising" ²⁾.

Während man aus der letzten Äußerung KLEINs entnehmen kann, daß für ihn Merchandising der gegenüber Verkaufsförderung übergeordnete Begriff ist, meint HÖFNER dagegen, Verkaufsförderung schließe Merchandising mit ein; er schreibt: "Marketing als Oberbegriff umfaßt die gesamte Absatzpolitik. Die Aufgabe des Merchandising ist es, die Bewegung der Ware vom Hersteller zum Wiederverkäufer ... zu unterstützen und zu forcieren, während die Verkaufsförderung beim Wiederverkäufer einsetzt und diesem helfen soll, die Ware aus dem Lagerraum oder aus dem Regal an den Mann und an die Frau zu bringen". Da sich Sales Promotion und Merchandising derart überschneiden, ordnet HÖFNER, dem Gebrauch in der Praxis folgend, Merchandising unter Sales Promotion ein ³⁾.

Schließlich wird Merchandising aber nicht nur als Ober- oder Unterbegriff zu Verkaufsförderung verwendet, sondern auch als gleichbedeutend: NYSTRØM weist darauf hin, daß Merchandising und Sales Promotion häufig als Synonyme benutzt werden ⁴⁾.

Das Hauptproblem, hier eine Abgrenzung zu treffen, scheint vor allem darin zu liegen, daß der Begriff Merchandising wohl einer der unklarsten absatzwirtschaftlichen Fachausdrücke ist, und zwar auch im amerikanischen Sprachgebrauch, dem er doch entstammt. "Es gibt keinen Begriff (concept) im Marketing, der umstrittener ist als 'Merchandising' ", schreibt McGARRY

1) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 19

2) ebenda, S. 208

3) HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 30

4) vgl. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 10

und fährt fort: "Einige möchten unter diesem Ausdruck praktisch die gesamte Arbeit des Marketing eingeschlossen sehen, andere möchten ihn beschränken auf die Maßnahmen zur Lagerkontrolle von Großhändlern und Einzelhändlern. Einige wollen seine Anwendung auf die Abänderung bereits in Produktion befindlicher Güter begrenzen, während andere auch den Entwurf neuer Produkte darunter einschließen wollen" ¹⁾.

Auch MEYER bringt Belege dafür, daß Merchandising in der amerikanischen Literatur sowohl mit Marketing, mit der Vertriebsvorbereitung durch Planung, mit der Planung und Durchführung der Produktgestaltung sowie der übrigen produktbezogenen Marktanpassung und auch mit der Einwirkung auf die Handelsstufen gleichgesetzt wird ²⁾. HAMMEL weist bei seiner Darstellung von Merchandising und Sales Promotion ebenfalls auf die besonders bei Merchandising herrschende Begriffsverwirrung hin, unter dem einmal Sales Promotion, dann wieder die Planung der gesamten Marketing-Arbeit oder die Produktentwicklung verstanden wird. Er kommt zu dem Schluß, daß Merchandising, wie immer man es auch definiert, in anderen Marketingfunktionen enthalten ist, und schreibt deshalb: "Damit wird der Terminus Merchandising überflüssig" ³⁾.

Versucht man dennoch, den Begriff Merchandising einzugrenzen, so lassen sich darunter anscheinend am ehesten Maßnahmen zur marktgerechten Produkt- und Sortimentsgestaltung verstehen. Diese Deutung, die auch sprachlich

1) McGARRY, Edmund D.: The Merchandising Function, a.a.O., S. 233

Vgl. auch o.V.: Marketing Definitions, a.a.O., S. 17: "Dieser Ausdruck wird in einer Vielfalt von Bedeutungen, von denen die meisten durcheinander gehen, gebraucht".

2) vgl. MEYER, Carl W.; Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, a.a.O., S. 648

3) vgl. HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 70 f.

haltbar ist (merchandise = die Ware) ¹⁾, läßt sich besonders häufig in der Literatur finden. So lautet die jüngste Definition der AMA für Merchandising: "The planning and supervision involved in marketing the particular merchandise at the places, times, and prices and in the quantities which will best serve to realize the marketing objectives of the business" ²⁾. Die inhaltlich gleiche Definition von 1948 wird von HAMMEL und MEYER als Beispiel dafür herangezogen, daß Merchandising Vertriebs- bzw. Marketing-Planung bedeuten kann ³⁾, aber kommentierend heißt es in der AMA-Definition weiter: "Viele Hersteller bezeichnen diese Tätigkeit als Produktplanung oder -management und verstehen darunter Aufgaben wie die Auswahl der zu produzierenden oder auf Lager zu nehmenden Artikel und die Entscheidung über Fragen wie Größe, Aussehen, Form, Verpackung, einzukaufende oder herzustellende Mengen, Zeitpunkt der Beschaffung und anzubietende Preisklassen" ⁴⁾. Die Darstellung, die McGARRY von der Merchandising Function gibt, ist ähnlich; als wesentlich bezeichnet er, daß ein einzelnes Produkt oder eine Gruppe von Produkten auf die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten ausgerichtet oder ihnen angepaßt wird (orientation or adaptation) ⁵⁾.

- 1) Hierauf weisen auch die Definitionen der AMA hin. Vgl. o.V.: Marketing Definitions, a.a.O., S. 17, und: Report of the Definitions Committee, a.a.O., S. 211
- 2) o.V.: Marketing Definitions, a.a.O., S. 17
- 3) vgl. HAMMEL, Werner, a.a.O., S. 70; MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion, a.a.O., S. 648
- 4) o.V.: Marketing Definitions, a.a.O., S. 17. In der älteren Definition heißt es noch klarer: "Die hier beschriebene Tätigkeit kann auch Waren- oder Produktplanung genannt werden"; vgl. Report of the Definitions Committee, a.a.O., S. 211
- 5) vgl. McGARRY, Edmund, a.a.O., S. 233 f.. Vgl. ferner GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 23: "Ein Produkt, das für den Markt vorbereitet wird, durchläuft gewöhnlich die Phasen des Entwurfs, der Entwicklung, der Verpackung, der Kenntlichmachung und der Preisfestsetzung. Diese Phasen des Marketing können als Funktionen des Merchandising angesehen werden...". Ähnlich will auch SCHÄFER "merchandising" mit "Warenpolitik" übersetzen, vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 369. Vgl. ferner: BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 628 f.

Deshalb heißt es auch bei GROSS-HOUGHTON zu dieser Frage: "In vielen Unternehmen ist es üblich, Merchandising und Sales Promotion zu kombinieren. Diese sind jedoch völlig verschiedene Aufgaben und sollten getrennt behandelt werden. Die Merchandising-Abteilung ist dafür verantwortlich, das Produkt für den Markt vorzubereiten. Sie entwickelt, verpackt, markiert und gestaltet (differentiates) den Artikel, und sie entscheidet über den Preis und die Absatzkanäle. Aber sie wendet sich an die Sales-Promotion-Abteilung um Rat und Vorschläge..." ¹⁾. Von derselben Vorstellung geht auch NYSTRØM bei seinem Versuch aus, Sales Promotion und Merchandising voneinander abzugrenzen. Für ihn umfaßt Sales Promotion alle Maßnahmen, die Werbung und Verkauf wirksamer machen. Bei richtiger Ausübung tut dies die Merchandising-Funktion, "... d.h. die Entwicklung von Ware, die der Verbrauchernachfrage gut angepaßt ist...", zwar auch, indem sie Kaufwiderstände verringert. "Ihre Aufgaben und Methoden sind jedoch abweichend genug, um sie in eine andere Kategorie als Sales Promotion zu stellen" ²⁾.

Ähnlich heißt es bei AGNEW-JENKINS-DRURY: Sales Promotion wird manchmal zusammen mit dem Ausdruck Merchandising gebraucht, manchmal ihm gegenübergestellt. Die Autoren möchten diesen Ausdruck auf die tatsächlich in Betracht stehenden Güter beschränken. "Stile, Verpackungen, Preise, neu aufzunehmende oder aufzugebende Artikel und Ausführungen, auch die Auswahl der Mittler, die die Ware tatsächlich übernehmen sollen, all dies fällt unter den Begriff 'Merchandising'... Sales Promotion dagegen hat es eher mit Ideen über Produkte zu tun als mit der Ware selbst." ³⁾

Versteht man unter Merchandising die marktgerechte Produkt- und Sortimentsgestaltung, so kann man diesen

1) GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 7

2) NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 483

3) AGNEW-JENKINS-DRURY, a.a.O., S. 301

Abgrenzungen von NYSTRØM und AGNEW-JENKINS-DRURY folgen. Die wesentlichen Aufgaben der Verkaufsförderung liegen auf anderem Gebiet; sie reichen nicht zurück bis zur Leistungserstellung des verkaufsfördernden Unternehmens, sondern die Verkaufsförderung nimmt sich des Schicksals dieser Marktleistung auf ihrem Weg durch den Markt bis zum Verbraucher an. Es deutet sich aber hier eine gewisse Erklärung dafür an, daß Verkaufsförderung und Merchandising mitunter gleichgesetzt werden, denn eine marktgerechte Produktgestaltung im weitesten Sinne schließt auch die Berücksichtigung der Anforderungen jener Organe ein, die den Absatz des Produktes an den Verbraucher vollziehen sollen, z.B. Herstellung raumsparender Packungen, die sich im Regal des Einzelhandels gut stapeln lassen, oder verkaufsgerechter Packungsgrößen, die auf die gängigen Verbrauchseinheiten Rücksicht nehmen. Mit derartigen Fragen hat die Verkaufsförderungs-Abteilung indirekt zu tun, indem sie diesbezügliche Informationen im Markt sammeln kann, insbesondere beim Handel, und an die einschlägigen Abteilungen im eigenen Unternehmen weitergeben kann ¹⁾. Wenn sich hier auch Berührungspunkte zeigen, so läßt sich doch sagen, daß die Verkaufsförderung als solche nicht zu diesen Maßnahmen gehört, die der Gestaltung der Marktleistung dienen, sondern zu den Maßnahmen der Marktbearbeitung (WEINHOLD). Sie darf deshalb nicht mit Merchandising gleichgesetzt werden, das - im hier vorgeschlagenen Sinne verstanden - ein andersartiges Mittel der Absatzpolitik ist.

Hiermit darf nicht die in der amerikanischen Literatur zu findende Formulierung "merchandising the advertising" verwechselt werden ²⁾. Auch hierbei geht es darum, etwas

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 22 f. (Sales Promotion's Interest in Product Development)

2) vgl. z.B. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 194 ff.; AGNEW-JENKINS-DRURY, a.a.O., S. 302; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 53 ff.; o.V.: Sales Promotion Idea Book, a.a.O., S. 134 ff.

marktgerecht zu gestalten, damit es willig abgenommen wird und sich gut verkaufen läßt, aber in diesem Falle ist es nicht ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern die Gesamtheit der Werbemaßnahmen des verkaufsfördernden Unternehmens: Das Werbeprogramm muß der eigenen Verkaufsorganisation, den Großhändlern und Händlern "verkauft" werden ¹⁾, es muß ihnen angeboten, erklärt und schmackhaft gemacht werden, damit sie es verstehen, akzeptieren und mitarbeiten ²⁾. BUCHHEISTER spricht in diesem Zusammenhang von "Werbung für die Werbung": Ihre Aufgabe ist "... die Zusammenfassung und Erläuterung aller Maßnahmen bei der Verbraucherwerbung und die Information über vorhandene Mittel der Verkaufsförderung gegenüber den nachgelagerten Vertriebsstufen", außerdem muß dem Händler gezeigt werden, wie und wann er die ihm angebotenen Werbemittel erfolgreich einsetzen kann ³⁾.

Welche Mittel hierfür auch immer eingesetzt werden, so handelt es sich dabei doch in jedem Fall um einen Teil der Bestrebungen, die Tätigkeit der am Absatz beteiligten Kräfte durch Unterstützung und Anregung zu beeinflussen und ihre Absatzleistung zu erhöhen, so daß "merchandising the advertising" zur Verkaufsförderung zu zählen ist, im Gegensatz zu Merchandising im allgemeinen Sinne.

ff) Verkaufsförderung und Kundendienst

Ein weiterer Begriff, der dem der Verkaufsförderung nahe steht, ist der des Kundendienstes. OTT schreibt hierzu: "Es wird allgemein darunter eine zusätzliche Dienstleistung am Kunden verstanden, meist im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Ware. Der Zweck des Kundendienstes

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 53

2) vgl. AGNEW-JENKINS-DRURY, a.a.O., S. 301 f.

3) BUCHHEISTER, Hans-Otto: Werbung für die Werbung, in: SCHWARZ-OTT-THAL u.a., a.a.O., S. 267 f.

liegt darin, zufriedene und damit ständige (Stamm-) Kunden zu gewinnen, also die Abnehmer an das Geschäft zu binden oder sie zu veranlassen, das Fabrikat der Firma zu erwerben. Deshalb ist der Kundendienst in gewisser Hinsicht eine Art der Werbung und damit wiederum eine Funktion des Absatzes" ¹⁾. KOCH definiert folgendermaßen: "Unter Kundendienst versteht man solche Leistungen eines Vertreibers, die nicht Hauptleistung, sondern Nebenleistungen sind und deren alleiniger Zweck es ist, die Hauptleistung zu fördern. Ein Unternehmen erzeugt eine Ware; um den Absatz dieser Ware zu fördern, leistet es dem Verbraucher oder dem Händler Dienste, die geeignet sind, Wohlwollen oder Befriedigung zu schaffen" ²⁾. Schließlich gelangt LÖBEL, der sich mit der Darstellung dieses Begriffes in der Literatur eingehend beschäftigt, zu folgender Formulierung als Ergebnis seiner Untersuchungen: "Unter Kundendienst im weiteren Sinne sind zu verstehen alle Zusatzleistungen, die im jeweils branchenüblichen Rahmen den Empfängern der Hauptleistung auf freiwilliger Basis angeboten werden" ³⁾.

Alle diese Aussagen deuten auf eine Verwandtschaft von Kundendienst und Verkaufsförderung hin, denn es hatte sich gezeigt, daß auch diese z.B. mit der Lieferung von Werbe- und Verkaufshilfen, der Schulung der Verkäufer oder der Beratung in absatz- oder betriebswirtschaftlichen Fragen freiwillige Zusatzleistungen erbringt, die den Empfängern der Hauptleistung zugute

1) OTT, Werner: Kundendienst, in: HwB, 3. Aufl., 3. Band, Stuttgart 1960, Sp. 3615

2) KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 703

3) LÖBEL, Volkmar: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Band 22, Nürnberg 1966, S. 33. Der engere Kundendienstbegriff von LÖBEL unterscheidet sich von dem weiteren lediglich durch die Präzisierung des Ausdrucks "Hauptleistung" zu "Sach- oder Dienstleistung"; vgl. ebenda, S. 33

kommen. Auch sollen ihre Maßnahmen bei den Nachstufen dazu beitragen, deren Wohlwollen gegenüber dem Verkaufsfördernden Unternehmen zu bewirken und sie als Stammkunden zu gewinnen ¹⁾.

LÖBEL stellt daher mit Recht fest, daß in der Literatur die Begriffe Verkaufsförderung und Kundendienst häufig stillschweigend gleichgesetzt werden, indem Probleme, die den Kundendienst betreffen, bei der Behandlung der Verkaufsförderung erwähnt werden ²⁾. Diese Bemerkung hat allerdings auch umgekehrt Gültigkeit; so finden sich folgende Sätze über Beratungsdienste für Fachhändler nicht in einer Darstellung über Verkaufsförderung, sondern über Kundendienst: Der Lieferant hat den Fachhändler "... besonders zu unterstützen durch: richtige Sortiment-Beratung, Verkaufshilfen aller Art, Herausstellung wichtiger Verkaufsargumente, Hinweise auf spezielle Verbraucherkreise, Verkäuferschulung, technische und organisatorische Informationen, laufende Aufklärung über die Absatzmöglichkeiten. Es genügt nicht, den Wiederverkäufer und Händler zu beliefern, vielmehr muß der Lieferant ihm tatkräftig unter die Arme greifen" ³⁾. In einer Untersuchung über Verkaufsförderung in Brauereien heißt es sogar: "Die Verkaufsförderung leistet ... den besten Kundendienst, den man sich überhaupt denken kann", indem sie sich darüber Gedanken macht, wie man den Kunden bei der Verbesserung ihres Geschäftes helfen kann ⁴⁾.

Dennoch sind Verkaufsförderung und Kundendienst nicht durchweg gleichzusetzen. Ihre Verschiedenartigkeit beginnt bei der unterschiedlichen Reichweite dieser

1) s.o., S. 117 ff.

2) vgl. LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 22

3) DERLIN, Walter: Kundendienst-Organisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961, S. 144

4) o.V.: Praktische Verkaufsförderung in Brauereien, a.a.O., S. 62

absatzpolitischen Mittel: Die Verkaufsförderung erstreckt sich nicht auf die direkte Ansprache des Verbrauchers, während die gegenüber dem Verbraucher zu erbringenden Leistungen einen wichtigen Bereich des Kundendienstes ausmachen. Berührungspunkte mit der Verkaufsförderung können sich daher nur ergeben, soweit es sich um Kundendienst gegenüber gewerblichen Abnehmern handelt, insbesondere gegenüber dem Handel. So führt z.B. SUNDHOFF bei der Beschreibung des Kundendienstes für Händler Mittel an, die heute üblicherweise zur Verkaufsförderung gezählt werden: "Der organisierte Kundendienst erstreckt sich nicht nur auf die Verwender, sondern, seltener allerdings, auch auf die Händler. Neben warenkundlicher Beratung, Wirtschaftsinformation, technischer Unterweisung und Verkäuferschulung ist die Unterstützung bei der Werbung zu nennen, wie Lieferung von Reklamematerial, wirkungsvolle Dekoration der Schaufenster, Verkaufsförderung durch Propagandistenkolonnen, die im Laden oder durch Hausbesuche den Einzelhändler bei der Neueinführung von Artikeln unterstützen. Als weitere Maßnahmen kommen die Beratung und finanzielle Hilfen bei der Einrichtung sowie die Überlassung von Spezialwerkzeugen und -maschinen in Betracht" ¹⁾.

Entsprechend heißt es bei LÖBEL: "Bei bestimmten Kundendienststarten kann die Annäherung der Motive wie der Auswirkungen an die Bestrebungen der Verkaufsförderung bis zur Identität führen. Diese Identität wird in der Regel dann gegeben sein, wenn sich der Kundendienst ausschließlich oder in der Hauptsache an Verkäufer oder Händler wendet, denn auf diese Gruppen richten sich gewöhnlich die Bemühungen der Verkaufsförderung" ²⁾. Gemäß der hier vertretenen Auffassung ist dem hinzuzufügen, daß diese Identität von Verkaufsförderung und

1) SUNDHOFF, Edmund; Absatzorganisation, a.a.O., S. 33

2) LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 21

Kundendienst auch bei Leistungen gegenüber Weiterverarbeitern gegeben sein kann, sofern sie eine Unterstützung oder Anregung von deren Absatztätigkeit bezwecken. So erwähnt z.B. DERLIN als Kundendienst gegenüber Herstellern u.a. das Finden der zweckmäßigsten Verwendungsmöglichkeiten und das Erkunden der günstigsten Absatzwege ¹⁾.

Verkaufsförderung und Kundendienst können sich demnach zunächst nur überschneiden, sofern es sich um Zusatzleistungen gegenüber gewerblichen Abnehmern handelt. Doch auch in diesem Bereich lassen sie sich nicht völlig gleichsetzen, "besonders bei der Eingliederung des technischen Kundendienstes in die Sales Promotion tritt diese Problematik offen zutage. Das Ziel z.B. des technischen Kundendienstes liegt in der Erhaltung der Gebrauchstauglichkeit eines Gutes und nicht in der unterstützenden, richtungsweisenden und stimulierenden Einwirkung auf die Vertriebsorgane, was mit das Wesen der Verkaufsförderung ausmacht" ²⁾.

Damit zeigt LÖBEL eine zweite Grenze auf, an der sich Verkaufsförderung und Kundendienst scheiden: Die Verkaufsförderung befaßt sich nicht mit Maßnahmen technischer Natur, "... die es dem Verwender ermöglichen und erleichtern sollen, ein gekauftes Produkt in Gebrauch zu nehmen und im Gebrauch zu erhalten" ³⁾. Diese Zusatzleistungen betreffen die Anwendung oder auch die Verarbeitung der Hauptleistung im Betrieb des gewerblichen Abnehmers, sie greifen in dessen innere Leistungssphäre über ⁴⁾, während die Verkaufsförderung

1) vgl. DERLIN, Walter, a.a.O., S. 145

2) LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 22

3) KROOSS, Reinhart: Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Band 21, Nürnberg 1965, S. 18

4) vgl. SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 94

vornehmlich auf dessen Absatztätigkeit einzuwirken versucht. Hier können sich allerdings im Einzelfall Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben, insbesondere bei Zusatzleistungen an industrielle Abnehmer, die Grenzgebiete zwischen Produktion und Absatz berühren, wie etwa die Beratung der Abnehmer bei der Sortiments- oder Produktgestaltung. So wird sich z.B. bei der umfassenden anwendungstechnischen Beratung, die manche Rohstoffhersteller ihren Weiterverarbeitern zuteil werden lassen, kaum eine allgemeine Trennung zwischen Kundendienst und Verkaufsförderung vornehmen lassen.

Folgt man schließlich LÖBELs Auffassung, der Kundendienst müsse im Zusammenhang mit der Hauptleistung stehen, so ergibt sich ein drittes Unterscheidungsmerkmal: "Unter Kundendienst sollen nur freiwillige Zusatzleistungen im Rahmen der Hauptleistung verstanden werden, alle anderen Zusatz-, Sonder- oder Nebenleistungen sind Maßnahmen der Verkaufsförderung" ¹⁾. In der Tat müssen die Maßnahmen der Verkaufsförderung nicht immer in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Produkt stehen, dessen Absatz gefördert werden soll; es wird argumentiert, daß jede Leistungs- und damit Umsatzsteigerung beim Abnehmer indirekt auch dem eigenen Absatz zugute käme ²⁾.

- 1) LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 43 f. Allerdings führt LÖBEL selbst Autoren an, die auf dieses Merkmal des Kundendienst-Begriffes verzichten.
- 2) vgl. z.B. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 32: Typische Fälle heute geläufiger Sales-Promotion-Programme zeigen, daß sie nicht so sehr dazu beabsichtigt sind, den Absatz eines Produktes gegenüber konkurrierenden Produkten zu fördern, als vielmehr den Händlern bzw. Verwendern zu helfen, aus dem Geschäftsverhältnis besseren Nutzen zu ziehen. Die Händler sind nur wenig an Methoden interessiert, die den Verkauf eines Produktes auf Kosten eines anderen fördern, wohl aber an Plänen, die ihnen helfen sollen, grundlegende Schwächen ihres Geschäftes zu verbessern. "Indem der Hersteller hilft, sie erfolgreicher zu machen, sichert er automatisch seinen eigenen Erfolg ...". Siehe auch ebenda, S. 456 - 470, Section 16: Customer Service Programs.

Nur so läßt sich die weitgehende Beratung der Händlerkunden in Fragen der Lagerhaltung, der Ladengestaltung oder der Werbung bis hin sogar zur Empfehlung von Konkurrenzprodukten ¹⁾ motivieren. LÖBEL schreibt aus dieser Sicht mit Recht: Die "... Ausdehnung der Beratungstätigkeit des Lieferanten auf alle Betriebsbereiche dürfte den Rahmen des Kundendienstes - Beratung nur in Bezug auf die Hauptleistung - sprengen und dem Aufgabenbereich der Verkaufsförderung angehören" ²⁾.

Auch bei Berücksichtigung dieses Abgrenzungskriteriums bleibt noch ein großer Bereich, in dem sich Verkaufsförderung und Kundendienst überschneiden, nämlich soweit es sich um nicht-technische ³⁾ Zusatzleistungen handelt, die in direktem Zusammenhang mit der Hauptleistung stehen und Weiterverarbeitern oder Händlern zugute kommen und deren Leistung beim Absatz der Produkte des verkaufsfördernden Unternehmens unterstützen. Diese Maßnahmen helfen den Abnehmern, den größtmöglichen Nutzen aus den Hauptleistungen des anbietenden Unternehmens zu ziehen, und können sie deshalb zu Stammkunden gewinnen; zugleich aber tragen sie dazu bei, den Absatz dieser Marktleistungen, ihren Durchfluß zum Verbraucher zu fördern. In diesem Bereich, der aber jeweils nur Ausschnitte beider Begriffe erfaßt, wird man daher mit LÖBEL von einer weitgehenden Identität beider Begriffe sprechen müssen; hier

1) vgl. o.V.: Wie man sich beim Kunden unentbehrlich macht - Neue Merchandising-Methoden großer amerikanischer Firmen, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 17, S. 1046 f. Dieser Beitrag schildert Beispiele, wie amerikanische Firmen ihren Abnehmern durch Lieferung von Sachmitteln und Beratung verkaufen helfen, ohne die Konkurrenzprodukte zu benachteiligen. Dieses Vorgehen wird als "selbstloses Verkaufen" bezeichnet.

2) LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 45

3) SCHILDGEN, Georg, a.a.O., S. 90 f., nennt als Gegenbegriff zum technischen den kaufmännischen Kundendienst, der der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse der Kunden, außer dem Verkauf, dient. In dieser, offenbar auf den Verbraucher zugeschnittenen Form ist der Begriff zu eng und hier nicht brauchbar.

wirken sie zusammen und verfolgen das gleiche Ziel ¹⁾).

gg) Verkaufsförderung und Marketing-Verbund

Entsprechend der hier vorgeschlagenen Deutung der Verkaufsförderung als eines Mittels zur Sicherung eines durchgehenden Waren- oder auch Dienstleistungsstromes ergibt sich eine Berührung zu anderen absatzwirtschaftlichen Begriffen vor allem dort, wo es um eine ähnliche Vorstellung geht. Dies zeigte sich bei den Kundendienstleistungen gegenüber den Nachstufen auf dem Weg zum Verbraucher, und es wird auch deutlich bei einer Betrachtung von Begriffen wie "Marketing-Verbund" oder "vertikale Kooperation".

Mit diesen Begriffen, die sich vorläufig in der Wirtschaftspraxis und in der Wirtschaftspresse häufiger finden als in der Fachliteratur, bemüht man sich, gewisse Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die sich auf verschiedenen Wirtschaftsstufen als Marktpartner gegenüber stehen, zu umschreiben. Vor allem sind derartige Erscheinungen in der Textilindustrie unter dem Einfluß der modernen Chemiefasern zu beobachten, denn: "Der Übergang zu Marken- und Zweckstoffen löst eine vertikale Kooperation bis zum Handel aus" ²⁾. KUBITSCHKE unter-scheidet dabei die niedrigste Stufe der einfachen Zusammenarbeit von Firmen, die in einem Lieferanten-Kundenverhältnis zueinander stehen; es folgt der vertikale Verbund, bei dem die beteiligten Unternehmen in wesentlichen Bereichen der Unternehmenspolitik gemeinsame Entscheidungen treffen, und als dritte und weitestgehende

1) vgl. LÖBEL, Volkmar, a.a.O., S. 21 f. und S. 52. Vgl. a. KROOSS, Reinhart, a.a.O., S. 19: Die Maßnahmen der Verkaufsförderung bei nachgelagerten Handelsbetrieben entspringen wie der Kundendienst der Grundhaltung, dem Kunden über den Verkauf der Ware hinaus dienen zu wollen.

2) GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen, a.a.O., S. 96

Form der Zusammenarbeit die Fusion als formalrechtlicher und finanzieller Zusammenschluß ¹⁾).

Eine Verwandtschaft zur Verkaufsförderung scheint insofern zu bestehen, als es hier ebenfalls für das konsumfernste Mitglied des Verbundes darum geht, den Weg seiner Marktleistungen durch den Markt zu sichern und zu beeinflussen; wenn auch nicht in jedem Fall bis zum Verbraucher, so doch zumindest über mehrere Stufen hinweg ²⁾. Besonders bei den lockersten Formen dieses Zusammengehens von Lieferant und Abnehmer wird die Nähe zur Verkaufsförderung deutlich, wenn etwa GROSS über den Absatz der Rohstoffmarken der Chemiefaserindustrie schreibt: "Ist ein Name einmal in die Welt gesetzt, so muß er auf die nachgeordneten Betriebsstufen Einfluß nehmen. Wir kennen dies aus der Geschichte des Markenartikels. ... Das gleiche wiederholt sich in der Absatzstrategie der Markenfasern; Großkonzerne der chemischen Industrie werden zu Modeschöpfern, beschäftigen Dessinateure und Couturiers, veranstalten Preisausschreiben über Schaufensterdekorationen, Modeschauen und werden zu Großinserenten in allen Werbemitteln" ³⁾. Diese Maßnahmen werden von GROSS als Beispiele für vertikale Kooperation angeführt; sie dienen jedoch so offensichtlich auch der Unterstützung und Beeinflussung der Absatztätigkeit der Nachstufen, daß man fragen kann, ob hier nicht auch von Verkaufsförderung gesprochen werden kann.

An anderer Stelle heißt es bei GROSS, die modernen "Zweckstoffe" erforderten "... eine vertikale Kooperation aller Stufen bis zum Handel, damit man nicht mehr aneinander,

-
- 1) vgl. KUBITSCHKE, Elisabeth: Verbund und Konzentration in der österreichischen Textilindustrie, in: Der Markt, Nr. 18, Heft 2, 1966, S. 50 ff.
 - 2) vgl. GROSS, Herbert: Kooperation der drei Stufen, in: Handelsblatt, Nr. 229, 27./28.11.1964, S. 17: Der Trend geht zur marktmäßigen Integration durch Kooperation (im Gegensatz zur finanzmäßigen) zur Kontrolle der Vertriebswege.
 - 3) GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen, a.a.O., S. 97

sondern miteinander verkauft" ¹⁾. Die Verkaufsförderung, die dem Abnehmer beim Verkauf hilft, hat im Grunde kein anderes Ziel; es hatte sich vielmehr bei der Behandlung ihrer Entstehungsgründe gezeigt, daß sie dem Bestreben entspringt, eine ebensolche "vertikale Kooperation" aller am Absatz einer Marktleistung Beteiligten zu erreichen, sie zu einer Organisation zusammenzufügen, die zusammenarbeitet, um gemeinsam an den Verbraucher abzusetzen ²⁾. KARUS sagt daher ausdrücklich, daß die Verkaufsförderung der Chemiefaserindustrie bei Konfektion und Handel die Basis für den Marketing-Verbund bildet, wobei er unter Marketing-Verbund die vertikale Kooperation von GROSS versteht, nämlich eine freiwillige Zusammenarbeit von Partnern verschiedener Wirtschaftsstufen, getragen von dem Gedanken, nicht von einer Stufe an die andere zu verkaufen, sondern gemeinsam an den Konsumenten ³⁾.

In der Tat fällt es nicht schwer, zwischen Verkaufsförderungsmaßnahmen im Rahmen einer dauerhaften Geschäftsverbindung, die den Abnehmern laufende und oft individuell auf ihre Situation zugeschnittene Absatzunterstützung bieten, und einer vertikalen Kooperation bzw. einem Marketing-Verbund im obigen Sinne mehr Gemeinsames als Trennendes zu erblicken. Beide verfolgen dasselbe Ziel, das Schicksal einer Ware oder Dienstleistung im Markt möglichst weit bis zum Käufer zu verfolgen und zu lenken. Ein Unterschied besteht lediglich im Grad der gegenseitigen Bindung der Beteiligten; bei Vorliegen einer vertraglichen Vereinbarung wird man kaum mehr von Verkaufsförderung sprechen können. Deshalb läßt sich sagen, daß der Unterschied zwischen Verkaufsförderung und Marketing-Verbund oder vertikaler Kooperation weniger ein prinzipieller als vielmehr nur ein gradueller ist.

1) GROSS, Herbert: Marketing-Aspekte der modernen Wirtschaft, a.a.O., S. 6

2) s.o., S. 98 u. S. 152

3) vgl. KARUS, Horst, a.a.O., S. 4 u. S. 10

IV. Formen der Verkaufsförderung

1) Allgemeine Einflußfaktoren

Nach der Deutung des Wesens der Verkaufsförderung und nach der darauf aufbauenden Begriffsbestimmung soll abschließend darauf eingegangen werden, welche Formen die Verkaufsförderung durch die Zusammensetzung ihrer Mittel und Maßnahmen annehmen kann, und welche Faktoren es sind, die diese ihre Ausprägung beeinflussen. Diese Fragestellung ist in der Literatur bisher wenig berührt worden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit geht es dabei vor allem darum, zu zeigen, ob und wie die vorgetragene Deutung der Verkaufsförderung auch für die Fragen der Ausgestaltung der Verkaufsförderung im Einzelfall einen Beitrag zu leisten vermag, und damit zugleich einen Weg zu weisen, auf dem, von ihr ausgehend, weitergedacht werden kann. Es ist daher keine erschöpfende Behandlung dieses umfassenden Fragenkreises beabsichtigt, sondern es soll - ausgehend vom industriellen Absatz, bei dem die Verkaufsförderung den größten Wirkungsbereich hat ¹⁾ - versucht werden, einige Aspekte darzustellen, die für den hier gegebenen Zusammenhang bedeutsam erscheinen.

Deshalb mag es eingangs genügen, auf allgemeine Faktoren, die letztlich die Gestaltung jeder Absatzmaßnahme beeinflussen ²⁾ und sich somit auch auf die Form des Einsatzes der Verkaufsförderung auswirken, lediglich kurz hinzuweisen. Ein Teil dieser Faktoren liegt im verkaufsfördernden Unternehmen selbst begründet: So wird zunächst die Finanzkraft des Unternehmens die Zusammensetzung der Verkaufsförderungsmaßnahmen insofern

1) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 5

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 345 ff., und auch die "Bestimmungsfaktoren des absatzwirtschaftlichen Kombinations- und Substitutionsprozesses" bei BANSE, Karl: Vertriebs- (Absatz-)politik, a.a.O., Sp. 5990 ff.

beeinflussen, als sie zum Verzicht auf besonders aufwendige Mittel zwingen und auch der Intensität des übrigen Mitteleinsatzes eine Grenze setzen kann. Desgleichen kann die Qualifikation des zur Verfügung stehenden Personals den Einsatz bestimmter Mittel erschweren, wie z.B. die Herausgabe einer eigenen Hauszeitschrift für Verkäufer und Händler, die besondere journalistische Erfahrungen voraussetzt ¹⁾, oder die Beratung der Händler in betriebs- und absatzwirtschaftlichen Fragen, die Personal erfordert, das über entsprechende Fachkenntnisse verfügt und mit den Problemen des Handels und möglichen Lösungen vertraut ist.

Weiterhin spielen auch der Ruf und die Bekanntheit, die ein Unternehmen und seine Produkte am Markt haben, eine Rolle für den Einsatz der Verkaufsförderung. So wird es ein Hersteller, der dafür bekannt ist, daß seine Erzeugnisse bedarfsgerecht und daher gut absetzbar sind, leichter haben, die Mitarbeit der Absatzmittler bei der Einführung eines neuen Artikels zu gewinnen ²⁾. Er kann daher den Schwerpunkt der Verkaufsförderungsarbeit auf Maßnahmen am Punkt des Wiederverkaufs legen, die unmittelbar auf den Absatz seiner Produkte wirken, und braucht weniger Anstrengungen zu machen, um Widerstände bei den Absatzmittlern zu überwinden und deren Wohlwollen zu erringen.

Neben derartigen objektiven Gegebenheiten im eigenen Unternehmen bestimmen auch die absatzpolitischen Zielsetzungen der Unternehmung und die auf ihnen basierende Absatzplanung die Ausgestaltung der Verkaufsförderung. Wie jedes andere absatzpolitische Instrument muß sie in ihrem Einsatz auf das jeweilige Absatzziel ausgerichtet und mit den übrigen absatzpolitischen Instrumenten abgestimmt werden, wenn die Kombination der

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 91

2) vgl. MCCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 654

Absatzinstrumente ihre größtmögliche Wirkung entfalten soll: Die beste Verkaufsförderung erfüllt ihren Zweck nur unvollkommen, "... wenn sie nicht in die Absatzstrategie eingebettet und mit den anderen taktischen Elementen des Absatzes koordiniert ist" ¹⁾. Hiervon wird nicht nur der zeitliche und örtliche Einsatz von Verkaufsförderungsmaßnahmen betroffen, sondern auch die Art und die Gestaltung ihrer Mittel, die vor allem den benachbarten absatzfördernden Mitteln Werbung und Verkauf angepaßt werden muß.

Ein weiterer Faktor, der nicht ohne Einfluß auf den Einsatz der Verkaufsförderung ist, ist sodann die Absatzaktivität konkurrierender Anbieter im Markt. Vor allem muß dem Ausmaß, in dem diese die Absatzmittler durch Verkaufsförderungsmaßnahmen zu beeinflussen versuchen, Rechnung getragen werden, damit der Platz der eigenen Produkte im Sortiment der Absatzmittler gesichert wird. Hier wird der Charakter der Verkaufsförderung als einer Zusatzleistung im Wettbewerb deutlich; Art und Umfang dieser Zusatzleistungen hängen auch von dem entsprechenden Angebot der Konkurrenzunternehmen ab.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, daß auch rechtliche Vorschriften den Einsatz der Verkaufsförderung beeinflussen und einigen Formen der Einflußnahme auf die Absatztätigkeit der Nachstufen entgegenstehen können. So ist es z.B. in Deutschland rechtlich nicht zulässig, daß ein Hersteller beim Einzelhandel Schaufenster mietet, weil dadurch der Verbraucher über denjenigen, von dem die Werbung ausgeht, irregeführt werden kann. Hierin liegt ein Verstoß gegen §§ 1 und 3 UWG, der mitunter auch bei Schaufensterwettbewerben und -dekorationen gegeben sein kann ²⁾; dasselbe gilt für die Miete von

1) KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 23

2) vgl. DROSTE, Helmut: Schaufenstermiete in wettbewerbsrechtlicher Sicht, in: Der Markenartikel, 23. Jg. 1961, Heft 10, S. 745 ff.

Ladenregalen durch Hersteller ¹⁾ und kann auch für den Einsatz von Verkaufskräften des Herstellers im Laden des Einzelhändlers zutreffen ²⁾. Verkaufsprämien an die Verkäufer des Einzelhandels können nach § 12 UWG unzulässig sein ³⁾, und einige Formen von Display-Material können gegen die Vorschriften der ZugabeVO verstoßen ⁴⁾.

2) Der Einfluß der Ausgestaltung der Absatzorganisation

a) Der Umfang der Absatzorganisation

Neben allgemeinen Faktoren der Absatzgestaltung, die unter anderem auch die Verkaufsförderung beeinflussen, liegen einige Faktoren, die für die Ausformung der Verkaufsförderung von besonderer Bedeutung sind, in deren Wesen begründet. Eine erste Gruppe dieser Faktoren ergibt sich daraus, daß die Verkaufsförderung auf die Absatzorganisation des verkaufsfördernden Unternehmens einwirken soll, so daß deren Ausgestaltung die Maßnahmen der Verkaufsförderung mitbestimmen wird. Dabei ist zunächst der Umfang der Absatzorganisation ⁵⁾ von Bedeutung, der nicht nur den Umfang der auf sie gezielten Verkaufsförderungsmaßnahmen, sondern auch deren Art beeinflusst.

Insbesondere werden Mittel, deren Einsatz auf längere Dauer größere Kosten entstehen läßt, erst lohnend, wenn

-
- 1) vgl. o.V.: Vermietung von Ladenregalen an Hersteller unzulässig, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 6, S. 351
 - 2) vgl. HATTEMER, Klaus: "Schmierer" - kein Kavaliersdelikt?, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 2, S. 66 f.
 - 3) vgl. ebenda, S. 63 f.
 - 4) vgl. VÖLP, Fromut: Display-Artikel mit Zweitnutzen, in: Der Markenartikel, 28. Jg. 1966, Heft 11, S. 716 f.
 - 5) Hier ist die Absatzorganisation im engeren Sinne gemeint, die sich bis zum rechtlichen Übergang der Produkte an die nachfolgenden Stufen erstreckt. Vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 356 (s.o., S. 102)

die Absatzorganisation eine gewisse Größe erreicht hat. Hierzu gehören ebenso Mittel sachlicher wie personeller Art: So wird die Einrichtung einer eigenen Verkaufsschule mit Schulungsräumen und -geräten nur für Unternehmen mit zahlreichen Verkäufern sinnvoll sein ¹⁾, während sich für andere Unternehmen eher die fallweise Einschaltung von Verkaufsförderungsagenturen oder freiberuflichen Verkaufstrainern empfehlen kann.

Bei den Mitteln, die der Kontaktpflege und laufenden Information der Mitglieder der Absatzorganisation dienen, werden außerdem bei einer kleineren Absatzorganisation diejenigen Mittel an Bedeutung zurücktreten, die sich des gedruckten Wortes bedienen und deshalb eher darauf abgestellt sind, einen größeren Empfängerkreis anzusprechen. Hier sind individuellere Kontakte möglich; z.B. kann man anstelle von Hauszeitschriften oder vervielfältigten Rundschreiben zu persönlichen Briefen oder zu Mitteln des gesprochenen Wortes wie Tagungen oder Konferenzen greifen.

b) Das Verhältnis zwischen innerer und äußerer Absatzorganisation

Neben dem Umfang der Absatzorganisation wird auch das jeweilige Verhältnis zwischen innerer und äußerer Absatzorganisation, d.h. das Ausmaß der räumlich-organisatorischen Zentralisation bzw. Dezentralisation ²⁾, auf den Einsatz der Verkaufsförderung von Einfluß sein. Der Außenorganisation, die im Markt arbeitet und den Kunden nahe ist, fällt vor allem die Aufgabe des Verkaufs,

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 72; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 83

2) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 355

der Auftragserlangung, zu ¹⁾; je größer ihr Anteil an der Absatzorganisation ist, desto größer wird die Notwendigkeit, sie durch Sachmittel zu unterstützen, die ihr ihre Aufgaben erleichtern und ihr bessere Leistungen ermöglichen, wenn der erstrebte reibungslose Warenfluß zum Verbraucher geschaffen werden soll.

Hier spielt deshalb die Ausrüstung der Verkäufer im Außendienst eine besondere Rolle; ihnen müssen Mittel in die Hand gegeben werden, mit denen sie trotz der Trennung vom Stammhaus in der Lage sind, alle Fragen, Gegenargumente und Einwände der Kunden zu beantworten. Hierzu dienen Verkaufshandbücher (Sales Manuals) ²⁾, die in konzentrierter Form alles Wichtige über das Unternehmen, seine Entwicklung und Bedeutung, die Fertigungsmöglichkeiten, das Produktionsprogramm und die einzelnen Produkte enthalten; Werbehandbücher (Advertising Portfolios), die eine Übersicht über die laufenden und geplanten Werbemaßnahmen mit Mustern von Anzeigen und Werbehilfen bieten ³⁾; Sales Portfolios, "illustrierte Verkaufsgespräche", die die Verkaufsverhandlungen bereichern und durch Erfassung aller wichtigen Argumente verbessern sollen ⁴⁾; eventuell sogar transportable Projektionsgeräte für Tonbildschauen (sogenannte "flip-tops" ⁵⁾), aber auch Material, das den Kunden überreicht werden kann, wie z.B. Prospekte, Bildmaterial, Muster und kleine Werbegeschenke ⁶⁾.

-
- 1) vgl. KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 171: "Beim Außendienst handelt es sich gegenüber der weitgehend allgemeinen Vertriebsarbeit der Zentrale um die überwiegend spezielle Verkaufsarbeit, um den Verkehr mit individuellen Kaufinteressenten. Soweit dabei besondere Organe tätig sind, die ihre Arbeit außerhalb der Vertriebszentrale leisten, spricht man von einer Außenorganisation, vom Außendienst".
 - 2) Zum möglichen Inhalt eines Sales Manuals vgl. die ausführliche Aufstellung bei GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 88 - 90
 - 3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 510
 - 4) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 265 ff.
 - 5) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 108
 - 6) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 256 u. S. 248: Literature for Supporting Salesmen

Je größer der Anteil der Außenorganisation ist, desto größer wird sodann ferner die Bedeutung von Mitteln, die den Kontakt des Außendienstes zum Stammhaus aufrechterhalten sollen: "Wenn die Mitarbeiter längere Zeit draußen im Feld arbeiten (when men are out in the field...), wird der Kontakt zum Stammhaus fast bis zum Zerreißen angespannt, und es müssen Mittel gefunden werden, um diese Verbindung zu stärken" ¹⁾. Dabei sollen dem Außendienst einerseits Informationen geliefert werden, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen; es soll ihm aber andererseits auch ein Gefühl des Verbundenseins mit dem Unternehmen gegeben werden.

Diesen Zwecken dienen sowohl Briefe, Rundschreiben und Hauszeitschriften wie Treffen, Tagungen und Konferenzen für die in der Außenorganisation tätigen Mitarbeiter ²⁾. Bei letzteren macht sich außerdem ein Einfluß der geographischen Struktur der äußeren Absatzorganisation bemerkbar: Bei starker räumlicher Streuung kann es notwendig werden, auf zentrale Zusammenkünfte im Stammhaus zu verzichten und zu regionalen Veranstaltungen überzugehen, bei denen zugleich die Probleme bestimmter Bezirke eingehender behandelt werden können ³⁾.

Demgegenüber verbleiben der inneren Absatzorganisation meist Aufgaben der Planung, Leitung und Verwaltung. Ihre Mitwirkung am Entstehen eines kontinuierlichen Warenstromes bis zum Verbraucher ist - verglichen mit den Durchführungsaufgaben der Außenorganisation - mehr mittelbarer Natur, so daß auch der Aufgabenkreis der Verkaufsförderung bei den hier Tätigen begrenzter ist. KLEIN spricht davon, daß die Verkaufsförderung die

1) GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 97

2) vgl. hierzu FRIEDRICH, Hans: Ein Stiefkind der Organisation: Die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 19, S. 1264 ff. sowie BÖTTCHER, Artur: Stimulierung der Verkäufer, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 4, S. 268

3) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 99

verkaufsfernen Abteilungen verkaufsbewußt machen sollte, schreibt aber zugleich, daß diese "Personalförderung" eigentlich Aufgabe der Personalabteilung sei ¹⁾. Die Verkaufsförderung wird sich hier daher meist auf allgemeinere Maßnahmen der Unterrichtung beschränken können ²⁾, sie braucht weniger intensiv zu sein und wird weniger besondere Sachmittel einsetzen müssen.

c) Das Verhältnis zwischen eigener und fremder Absatzorganisation

Für die Maßnahmen der Verkaufsförderung wird weiterhin nicht ohne Einfluß bleiben, ob die Absatzorganisation aus eigenen, nur für dieses Unternehmen arbeitenden Einrichtungen und Personen besteht oder ob fremde, selbständige Kräfte eingeschaltet werden. Es handelt sich hier also um eine Unterscheidung nach dem Grad der Beeinflussungs- und Weisungsmöglichkeit durch das Unternehmen ³⁾, dem die Maßnahmen der Verkaufsförderung nach Art und Inhalt werden Rechnung tragen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen. Diese Einteilung betrifft nur die äußere Absatzorganisation ⁴⁾ und spitzt sich hier bei der Betrachtung der Absatzorganisation im engeren Sinne vor allem auf die Frage zu, ob in der Außenorganisation festangestellte Reisende oder Handelsvertreter eingesetzt werden. Denn obwohl zahlreiche Übergangsformen möglich sind, so ist doch das entscheidende Wesensmerkmal, das den Handelsvertreter vom Handlungsreisenden trennt, die weitgehende Selbständigkeit seiner Tätigkeit, die aus seiner Stellung als selbständiger Gewerbetreibender (vgl. § 84 HGB) resultiert: "Der Handelsvertreter tritt nach außen als

-
- 1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 39. S. auch EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 18
- 2) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 232
- 3) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 355 f.
- 4) vgl. ebenda, S. 355

Unternehmer auf, indem er ein eigenes Handelsgewerbe mit eigenem Risiko betreibt..."¹⁾).

Dieses unterschiedliche Ausmaß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit bei Reisenden und Vertretern wird sich auch auf die Gestaltung der auf sie gerichteten Verkaufsförderungsmaßnahmen auswirken. Während die Beeinflussung der Absatztätigkeit beim Reisenden durch dessen Weisungsgebundenheit erleichtert wird, muß die Verkaufsförderung, wenn sie dieses Ziel beim Vertreter erreichen will, auf dessen Unabhängigkeit als selbständiger Träger eines kaufmännischen Gewerbes Rücksicht nehmen. Denn aus dieser ergeben sich für den Vertreter eigenständige Zielsetzungen, und wenn er die unterstützenden und anregenden Maßnahmen der Verkaufsförderung akzeptieren soll, so werden sie ihm bei der Erfüllung dieser Ziele Nutzen bringen müssen. So wird der von der Provision abhängende Handelsvertreter (aber auch bereits der überwiegend auf Provisionsbasis arbeitende Reisende) denjenigen Maßnahmen, die ihn unmittelbar bei der Auftragserlangung unterstützen, grundsätzlich positiv gegenüberstehen und z.B. eine verbesserte Ausrüstung durch Verkaufshandbücher, Sales Portfolios oder Prospektmaterial oder Werbegeschenke zum Überreichen bei den Kunden befürworten²⁾. Dagegen werden Schulungsmaßnahmen schwerer durchführbar sein, weil sie seiner Verkaufstätigkeit nur mittelbar zugute kommen; dies gilt insbesondere für Schulungskurse oder -seminare, durch die in den Augen des Vertreters Zeit für den Verkauf verloren geht³⁾. Ebenso werden sich deshalb Tagungen und Konferenzen für festangestellte Reisende leichter

1) CAPELLE, Karl-Hermann: Vertreter (insbesondere Handelsvertreter), in: HwB, 3. Aufl., 4. Band, Stuttgart 1962, Sp. 5971; vgl. ebenso LAMPE, Adolf: Stellung und Aufgabe des Handelsvertreters in der Gesamtwirtschaft, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, 3. Folge, Nr. 2, Berlin 1962, S. 66 u. S. 72 ff.; sowie SIEKAUP, Walde-mar: Der Handelsvertreter, Diss. Nürnberg 1952, S. 46 f.

2) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 892

3) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 86

einberufen lassen als für Vertreter.

Aus demselben Grund kann sodann die Durchführung anderer Verkaufsförderungsmaßnahmen beim Einsatz von Vertretern schwieriger sein als bei Reisenden, wie z.B. die Placierung von Display-Material bei den Abnehmern, das Anbieten von Werbe- oder Verkaufshilfen oder die Beratung der Abnehmer. Dies sind Absatzleistungen, die für das Unternehmen im Rahmen der gewandelten Aufgaben des Verkäufers ebenfalls wichtig sind, die aber über den für den Vertreter entscheidenden eigentlichen Verkauf hinausgehen. Derartige zusätzliche Leistungen "... bedeuten für ihn ... zusätzlich aufgewandte Zeit, die für ihn ein teurerer Kostenfaktor ist, weil er sie nicht für den eigentlichen, der Provisionsberechnungsbasis dienenden Verkauf nutzen kann" ¹⁾. Es wird daher bei Vertretern besonderer Maßnahmen bedürfen, um sie zur Erfüllung derartiger Aufgaben zu bewegen, während diese mit Reisenden leichter durchführbar sind ²⁾.

Weitere Besonderheiten für die Gestaltung der Verkaufsförderung ergeben sich beim Einsatz von Vertretern daraus, daß der Vertreter im Regelfall mehrere Unternehmen vertritt und der Einfirmenvertreter eher die Ausnahme ist ³⁾. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß hieraus Interessengegensätze zwischen dem einzelnen vertretenen Unternehmen und dem Vertreter, der auf die

1) HOLLING, Werner: Moderner Warenvertrieb durch Handelsvertreter, Wiesbaden 1966, S. 68

2) vgl. von KILLISCH-HORN, Hans: Handelsvertreter oder Reisende?, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 15/16, S. 1008; ASPLEY, John C., a.a.O., S. 892 f.

3) Nach den Erhebungen der Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmaklerverbände (CDH) waren 1965 nur 14 % der Mitglieder Einfirmenvertreter, 14 % vertraten zwei Firmen, und 47,5 % hatten 3 - 6 Vertretungen. Vgl. BECKMANN, Güter: Wo steht der Handelsvertreter in der absatzwirtschaft?, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 24, S. 1798

Erhöhung seines Gesamtgewinnes bedacht ist, entstehen können ¹⁾. Eine Unternehmung wird daher zwar versuchen müssen, die ihr gewidmeten Absatzleistungen des Vertreters durch Verkaufsförderungsmaßnahmen zu beeinflussen; sie wird dabei aber zugleich in Betracht ziehen müssen, daß sie nur eine von mehreren vertretenen Firmen ist, die vom Vertreter Einsatz für den Absatz ihrer Erzeugnisse erwarten.

Hierauf muß vor allem bei der Gestaltung unterstützen- der Sachmittel geachtet werden: Sie müssen leicht anzuwenden sein, sie müssen zu der sonstigen Ausrüstung des Vertreters passen, sie dürfen nicht zuviel Platz beanspruchen oder zuviel wiegen und sie müssen zugleich vollständig, einfach und ohne Erklärungen verständlich sein ²⁾. Für Vertreter bestimmte Druckschriften, Prospekte etc. sollten daher besonders knapp und übersichtlich gestaltet werden - ein Verkaufshandbuch z.B. wird hier anders angelegt werden müssen als für Reisende ³⁾ - , Unterlagen wie Kataloge und Preislisten sollten in handlichem Format gehalten werden und in die gebräuchlichen Mappen oder Ringbinder passen ⁴⁾. Mit derartigen Mitteln, die der Absatztätigkeit des Vertreters angepaßt sind und sich in den Rahmen seiner Absatzarbeit einfügen, wird die Verkaufsförderung ihn eher zu der erstrebten Zusammenarbeit bei der Verwirklichung der Absatzziele des Unternehmens bewegen als durch Mittel, die einseitig darauf abgestellt sind, ihn zur Bevorzugung eines bestimmten Unternehmens zu veranlassen.

1) s.O., S. 103

2) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 885

3) vgl. EIDEL, Herbert: Verkaufsförderung sichert Marktanteile, a.a.O., S. 22

4) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 887

3) Der Einfluß der Ausgestaltung des Warenweges

a) Die Länge des Warenweges

Nach der Absatzorganisation im engeren Sinne bilden die Nachstufen auf dem Weg zum Verbraucher die zweite große Gruppe, auf die die Verkaufsförderung einwirkt, um einen durchgehenden, gesicherten Warenstrom bis zum Verbraucher zu schaffen. Aus der durch Zahl und Art dieser Nachstufen gegebenen Ausgestaltung des Warenweges ergibt sich daher eine weitere Gruppe von Faktoren, die die Form beeinflussen, welche die Verkaufsförderung in Mitteln und Methoden annehmen muß, wenn sie ihre spezifische Aufgabe erfüllen soll. Grundsätzlich wird sie dabei - noch mehr als beim Handelsvertreter - den eigenständigen unternehmerischen Zielsetzungen jedes Mitgliedes des Warenweges Rechnung tragen müssen.

In diesem Zusammenhang wird sich zunächst die Länge des Warenweges auswirken: Mit der Zahl der Nachstufen, bei denen die Verkaufsförderung ein Erzeugnis zu betreuen hat, wächst nicht nur der Umfang der Verkaufsförderungsaufgaben, sondern es werden auch ihre Maßnahmen differenziert werden müssen, um die verschiedenen Stufen wirkungsvoll ansprechen zu können: "Es spielt eine wesentliche Rolle, ob an Weiterverarbeiter, an den Großhandel, den Einzelhandel, an Endverbraucher oder an alle diese Abnehmerkreise bzw. nur an einen Teil von ihnen geliefert wird" ¹⁾.

Die größten Anforderungen in dieser Hinsicht stellt der Absatz von Rohstoff- oder Halbfabrikatmarken ²⁾. Hier muß der Hersteller zunächst versuchen, seinem Produkt bei den Weiterverarbeitern, die mitunter ebenfalls

1) HÖFNER, Klaus: "Sales Promotion" im Rahmen des Marketing ..., a.a.O., S. 234. Vgl. hierzu im Einzelnen unten S. 196 ff.

2) s.o., S. 166 ff.

wiederum mehrere Stufen umfassen (wie z.B. die Textilindustrie als Weiterverarbeiter von Chemiefasern), den Weg zu ebnen. Sodann muß der diesen nachgelagerte Handel bearbeitet werden ¹⁾. Hieraus ergeben sich besondere Schwierigkeiten, denn der Produzent von Rohstoffen oder Halbfabrikaten ist als Produktivgüterhersteller vom Konsumgütermarkt weiter entfernt und wird sich deshalb erst mit den Problemen des für ihn einschlägigen Konsumgüterhandels vertraut machen müssen, um ihn wirksam unterstützen und anregen zu können.

Außerdem machen der Rohstoff oder das Halbfabrikat nur einen Teil des Endproduktes aus; die Verkaufsförderungsmaßnahmen beim Handel werden hierzu in einem angemessenen kostenmäßigen Verhältnis stehen müssen und werden deshalb weniger intensiv sein können als diejenigen eines Konsumgüterherstellers. Maßnahmen wie allgemeine betriebs- und absatzwirtschaftliche Beratung, Hilfe bei der Ladenplanung oder -einrichtung werden sich daher in der Regel verbieten, weil sie schon dem Absatz des Endproduktes lediglich mittelbar zugute kommen und somit für den Absatz des in ihm enthaltenen Rohstoffes oder Halbfabrikates eine noch indirektere Wirkung haben.

Auch wenn der Absatzweg die Einschaltung von Groß- und Einzelhandel vorsieht, müssen mehrere Stufen angesprochen werden, so daß die Verkaufsförderung entsprechend differenziert gestaltet und ihr Einsatz sinnvoll verteilt werden muß; denn es wird kaum möglich sein, die Bearbeitung des Einzelhandels nur dem Großhandel zu überlassen, wie es der Abfolge der Absatzvorgänge entspräche. Der Großhändler ist auf den Erfolg und raschen Umschlag seines gesamten Sortimentes bedacht; er wird deshalb weniger daran interessiert sein, über seine Verkaufsaufgabe hinaus den Absatz einzelner Produkte

1) vgl. COREY, E. Raymond, a.a.O., S. 241 f.

bestimmter Hersteller beim Einzelhandel zu fördern, indem er etwa die Verteilung oder Aufstellung von Verkaufs- oder Werbehilfen des Herstellers übernimmt ¹⁾.

Der Hersteller muß selbst für Kontakt und Verbindung zum Einzelhandel sorgen ²⁾ und muß deswegen seine Verkaufsförderungsmaßnahmen auf die Bearbeitung von Groß- und Einzelhandel zugleich abstellen.

Dagegen kann der Hersteller, der nur über den Einzelhandel absetzt, seine auf den Handel gerichteten Verkaufsförderungsmaßnahmen völlig auf diese Stufe konzentrieren und ihrer jeweiligen Situation Rechnung tragen. Noch enger wird dann der Aufgabenbereich bei der Wahl des direkten Absatzweges: "Sieht der Vertriebsweg für ein Produkt die Einschaltung von Wiederverkäufern jedoch nicht vor, sondern wird direkt an den Endabnehmer verkauft, so verkürzt sich der Weg der Verkaufsförderung auf die Beziehung Hersteller/Abnehmer" ³⁾. Hier verbleibt lediglich die bereits dargestellte Bearbeitung der Absatzorganisation im engeren Sinne; beim Absatz über Werksfilialen nähern sich allerdings die Probleme denen bei der Bearbeitung des Einzelhandels, wenn auch mit dem wesentlichen Unterschied, daß nicht auf eine eigenständige Unternehmenspolitik der Absatzstellen Rücksicht genommen werden muß.

b) Die Breite des Warenweges

Neben der Länge des Warenweges, d.h. der Zahl seiner Stufen, wird auch seine Breite, d.h. die Zahl der auf jeder Stufe eingeschalteten Institutionen, bei denen die Verkaufsförderung ein Produkt zu betreuen hat, von Einfluß auf die Ausgestaltung der Verkaufsförderung sein. Es geht hier vor allem um den Unterschied zwischen

1) Vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 510 f.; LILL, Christian, a.a.O., S. 430 f.

2) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 479 f.

3) HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 35

dem breiten Absatz eines Produktes über alle in Frage kommenden Groß- oder Einzelhändler und einer Beschränkung von deren Zahl bis auf den Extremfall werksgebundener Vertragshändler mit regionaler Exklusivität. Hier werden die Auswirkungen der unterschiedlichen Breite des Warenweges auf die Verkaufsförderung besonders augenfällig.

Es hatte sich gezeigt, daß ein wesentlicher Entstehungsgrund für die Verkaufsförderung der Gegensatz zwischen "Produktinteresse" des Herstellers und "Sortimentsinteresse" des Händlers war, aus dem sich die Möglichkeit ergab, daß der Absatz der Produkte bei den Handelsstufen nicht in der vom Hersteller gewünschten Art und Intensität erfolgte. Durch die Verkaufsförderung wirkt der Hersteller auf diesen Bereich ein, um sich einen Einfluß auf die Leistung der Absatzmittler beim Absatz seiner Produkte zu verschaffen und so den Weg seiner Erzeugnisse bis zum Verbraucher zu sichern. Je größer nun der Anteil ist, den die Produkte eines bestimmten Herstellers am Sortiment und am Gesamtgewinn eines Händlers haben, desto geringer wird der Interessengegensatz zwischen Hersteller und Händler und desto eher wird auch der Händler einer derartigen Einflußnahme auf seine Tätigkeit zugänglich sein: Er wird diesen Maßnahmen, die letztlich ein Übergreifen in seine Betätigungssphäre bedeuten, aufgeschlossener gegenüberstehen, wenn sie von einem Hauptlieferanten ausgehen. Hier können daher die unterstützenden und anregenden Maßnahmen der Verkaufsförderung des Herstellers am ehesten ihre volle Wirkung entfalten.

Dies ist bei einer Beschränkung der Zahl der Absatzmittler, also bei einem schmaleren Absatzweg, der Fall, denn dann entfällt auf den einzelnen Absatzmittler ein größeres Umsatzvolumen in den in Frage kommenden Erzeugnissen als bei breiter Distribution. Je höher außerdem der Anteil des einzelnen Händlers am gesamten Absatz des Herstellers ist, desto eher rechtfertigt dies zugleich

einen höheren Verkaufsförderungsaufwand bei den einzelnen Händlern, so daß intensive und teure Mittel der Verkaufsförderung zum Einsatz gelangen können; denn jede Erhöhung der Leistung der Absatzmittler kommt hier in besonders starkem Maße auch wiederum dem Hersteller zugute. Dies gilt mutatis mutandis auch für den Absatz von Rohstoffen oder Halbfabrikaten; hier werden aus denselben Gründen der Verkaufsförderung bei geringerer Zahl der zu betreuenden Weiterverarbeiter und deren Absatzmittler mehr Möglichkeiten offenstehen. Man wird deshalb sagen können, daß dem Grundsatz nach die Anwendung der vollen Skala verkaufsfördernder Mittel und Maßnahmen mit abnehmender Breite des Warenweges leichter möglich wird ¹⁾.

Dies betrifft insbesondere diejenigen Maßnahmen, die den Absatzmittler bei seiner gesamten Absatztätigkeit und nicht speziell bei seiner Verkaufs- oder Werbetätigkeit für bestimmte Produkte unterstützen sollen. Diese Maßnahmen sollen seine gesamte Absatzleistung erhöhen und kommen einzelnen Produkten erst indirekt zugute; sie sind daher um so sinnvoller, je mehr der einzelne Händler von diesen Produkten absetzt. So wird die betriebs- und absatzwirtschaftliche Beratung bei einer kleineren Zahl von Händlern intensiver und damit wirksamer sein können als bei breiter Distribution; während sie sich bei dieser eher auf allgemeine Maßnahmen wie Lieferung von Informationsdiensten oder Broschüren beschränken wird, kann sie bei schmalere Absatzweg individueller arbeiten und z.B. konkrete Vorschläge zur Ladengestaltung machen, Hilfe bei der Planung der Lagerhaltung leisten oder Anregungen bei der Werbeplanung geben ²⁾.

1) Vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 471: Bei begrenzter Zahl der Absatzmittler haben die Händler fast ebensoviel Interesse wie der Hersteller am Erfolg gemeinsamer Absatzmaßnahmen für das Produkt.

2) GROSS-HOUGHTON berichten, daß in den USA den Händlern mit Exklusivrechten auch Hilfe bei der Standortwahl gewährt wird, z.B. in der Automobilindustrie. Vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 109

Nur hier wird auch der von KLEIN geschilderte Einsatz von "Verkaufsförderern" möglich sein, d.h. von Beratern, die oft längere Zeit im Betrieb des Händlers bleiben und ihn bei allen Fragen der Führung seines Geschäftes unterstützen. Diese wohl intensivste Form individueller Beratung der Händler stellt zugleich eine sehr weitgehende Einflußnahme auf die Tätigkeit des Händlers dar, denn der Berater übt praktisch Verkaufsleiter- oder Geschäftsführerfunktionen aus ¹⁾; sie setzt daher eine starke Interessengemeinsamkeit zwischen Hersteller und Händler voraus, wie sie bei beschränkter Zahl der Absatzmittler und insbesondere bei werksgebundenen Vertragshändlern besteht. KLEIN schreibt deshalb mit Recht: "Der Einsatz von Verkaufsförderern ist dann immer besonders schwierig, wenn der Händler nicht exklusiv ist und wenn im Händlerbetrieb konkurrierende Produkte verkauft werden. (...) Je geringer der Umsatzanteil einer Herstellerfirma am Gesamtgeschäft des Händlers ist, um so weniger ist der Händler geneigt, einen Verkaufsförderer des Herstellerwerkes in seinem Geschäft zu dulden" ²⁾.

Ebenso werden die umfangreichen Schulungsmaßnahmen für die Händler und deren Verkaufskräfte, wie sie KLEIN aus der Praxis der Automobilindustrie darstellt ³⁾, wohl nur bei Absatzverhältnissen angezeigt sein, bei denen infolge der beschränkten Zahl der Absatzmittler eine ähnlich enge, oft durch vertragliche Abmachungen verstärkte, Bindung zwischen Hersteller und Händlern besteht. Hier wird sich der Händler eher bereit finden, mehrtägige Verkaufskurse oder -seminare zu besuchen bzw. seine Angestellten zu ihnen zu entsenden ⁴⁾. Dagegen wird mit zunehmender Breite des Absatzweges und damit

1) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 59 u. S. 131 ff.

2) ebenda, S. 132

3) vgl. ebenda, S. 61 ff.

4) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 481

sinkendem Umsatzanteil des Herstellers am Sortiment des Händlers die Verkaufsschulung beim Handel zu weniger intensiven Maßnahmen übergehen müssen, abgestuft von dezentral bei den Händlern stattfindenden Schulungsvorträgen oder -vorführungen ¹⁾ über regelmäßige Schulungsbriefe oder -rundschriften bis zur fallweisen Lieferung von Broschüren und Faltblättern.

Auch die Gewährung von Werbezuschüssen und die Übernahme von Werbekosten durch den Hersteller kann ihren eigentlichen Zweck, den Händler zu verstärkter örtlicher Werbung für das Produkt zu veranlassen, eher erreichen, wenn der Absatz über eine beschränkte Zahl von Händlern erfolgt, und ist daher hier besonders üblich ²⁾. Für diese hat das Produkt besondere Bedeutung, so daß sie gewillt sein werden, ihm derartige verstärkte Absatzbemühungen zuteil werden zu lassen; infolge der bestehenden Interessengemeinsamkeit werden sie in diesen Maßnahmen des Herstellers weniger einen Versuch zur Beeinflussung ihrer Geschäftspolitik als eine Hilfeleistung erblicken. Demgegenüber ist es bei breiter Distribution möglich, daß derartige finanzielle Werbebeihilfen nicht zu dem angestrebten verstärkten Einsatz des Händlers für bestimmte Produkte führen, weil der Händler seine Absatzleistungen auf die einzelnen Produkte nach deren Wichtigkeit im Rahmen seines Sortimentes verteilen muß. Die Werbebeihilfen, die ihm hier von den verschiedenen Herstellern angeboten werden, neutralisieren sich in ihrer Wirkung und werden von ihm eher als versteckte Preissenkung empfunden ³⁾.

In ähnlicher Weise werden bei einem schmaleren Absatzweg anregende Maßnahmen wie Verkaufswettbewerbe und Verkaufsprämien für Händler und deren Verkaufspersonal eher auf

1) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung, a.a.O., S. 336

2) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 426

3) vgl. hierzu LOCKLEY, Lawrence C., a.a.O., S. 138 - 142 und S. 151 - 162

Widerhall¹⁾ stoßen und leichter durchführbar sein¹⁾. Der Händler wird derartige Methoden der Absatzsteigerung bei einem auch für ihn wichtigen Umsatzträger begrüßen und weniger als eine Einmischung in die Steuerung seines Verkäufereinsatzes betrachten.

Schließlich wird sich der Einsatz von Display-Material und anderen Verkaufs- und Werbehilfen einfacher und wirksamer gestalten, wenn er bei einer begrenzten Zahl von Absatzmittlern erfolgen kann, die am Umsatz der Produkte des Herstellers ohnedies interessiert sind. Sie werden von der gebotenen Unterstützung bereitwilliger Gebrauch machen, weil sie einen wichtigen Teil ihres Sortimentes betrifft und ihnen deshalb besonderen Nutzen bringt²⁾. Die Gefahr, daß das Verkaufsförderungsmaterial vom Händler nicht eingesetzt wird, dürfte hier geringer sein; auch eine Kostenbeteiligung des Händlers wird eher möglich sein³⁾. Dagegen wird der Hersteller, der einen breiten Absatzweg wählt und dessen Produkt daher nur eines neben anderen im Sortiment der Händler ist, größere Anstrengungen machen müssen, um die Anwendung seiner Verkaufs- und Werbehilfen sicherzustellen.

c) Die Art der Nachstufen

aa) Allgemeines

Von wesentlichem Einfluß auf die Form der Verkaufsförderung wird weiterhin die Art der Nachstufen sein; Ansatzpunkte und Ausgestaltung der anregenden und unterstützenden Maßnahmen werden hierdurch mitbestimmt, denn

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 770, für Wettbewerbe für Großhandelsverkäufer

2) vgl. ebenda, S. 787 ff.

3) vgl. HUTCHINS, Mosher Story: Cooperative Advertising, New York 1953, S. 66: Die Möglichkeit einer Kostenbeteiligung der Händler am Point-of-Purchase-Material hängt von der Art der Ware und auch vom Grad der Dichte oder Selektivität ab, in dem der Hersteller auf der Einzelhandelsstufe vertreten ist.

wenn sie die Leistung der Nachstufen beeinflussen sollen, werden sie auf die jeweiligen Besonderheiten im betrieblichen Leistungsvollzug der anzusprechenden Zielgruppen abgestellt werden müssen. Dabei werden allerdings in der Regel kostenmäßige Überlegungen das Ausmaß begrenzen, in dem die Gegebenheiten bestimmter Abnehmer oder Abnehmergruppen berücksichtigt werden können; ebenso wird sich hier die unterschiedliche Breite des Warenweges auswirken. Grundsätzlich läßt sich jedoch sagen, daß die Verkaufsförderung die Mitarbeit der Abnehmer bei der Erfüllung der Absatzziele des Herstellers um so eher erreichen kann, je individueller sie auf ihre jeweilige Situation zugeschnitten ist ¹⁾.

Dabei ist vorab ein Hinweis auf die Fragen der Verkaufsförderung im Export angebracht, bei der die andersartige Struktur des Exportmarktes und seiner Absatzmittler, die andere Sprache, die räumliche Entfernung vom Stammhaus und die andersartige Mentalität und Verhaltensweise der Menschen besondere Schwierigkeiten entstehen lassen ²⁾. Im Folgenden sollen sodann zunächst die Auswirkungen betrachtet werden, die sich für die Verkaufsförderung aus der Bearbeitung des Großhandels ergeben.

bb) Verkaufsförderung beim Großhandel

Bei der Betrachtung des Großhandels ist zunächst anzumerken, daß die Auswirkungen, die sich aus seiner Bearbeitung für die Verkaufsförderung des Herstellers ergeben, wiederum je nach den verschiedenen Spielarten des Großhandels unterschiedlich sein werden; z.B. werden die Verkaufsförderungsmaßnahmen des Herstellers, die sich an einen unabhängigen Großhändler wenden, anders

1) vgl. LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 318. Siehe auch oben, S. 156 f.

2) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 241 ff.; GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 349 ff.; o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 156 ff.

sein müssen als diejenigen gegenüber Großhändlern von freiwilligen Ketten. Ebenso wird es z.B. einen Unterschied machen, ob es sich um cash-and-carry-Großhändler handelt oder um Großhändler, die mit eigenen Reisenden arbeiten. Jedoch würde es der Zielsetzung dieser Arbeit nicht entsprechen und über ihren Rahmen hinausgehen, die hier möglichen Abweichungen lückenlos zu behandeln; die folgenden, von der Vorstellung des Waren- bzw. Absatzweges ausgehenden Aussagen sollen sich daher allgemein auf den Großhandel als Absatzorgan des Herstellers und Mittler zum Einzelhandel beziehen.

Wenn es auch schwierig ist, entsprechend allgemeine Merkmale des Großhandels zu bestimmen ¹⁾, so scheint doch im Hinblick auf die Verkaufsförderung des Herstellers insbesondere die Vielzahl von Artikeln von Bedeutung zu sein, mit der sich der Großhandel und der hier vor allem zu betrachtende Absatzgroßhandel befaßt, bei dessen Sortimentsfunktion die distribuierende Komponente überwiegt. Die Verkaufsförderung, deren Ziel es ist, den Weg eines Produktes eines Herstellers durch die Absatzkanäle zu betreuen und zu fördern, trifft daher auf besondere Probleme, wenn sie in diesem Sinne auf die Leistung des Großhandels beim Absatz des Produktes einzuwirken versucht; sie muß berücksichtigen, daß das Produkt nur eines neben vielen anderen in dem Sortiment ist, aus dessen Umsatz der Großhändler Gewinn erzielt.

Deshalb ist, wie LILL schreibt, der Großhändler im allgemeinen nicht verkaufsförderungsfreudig; er ist auf den möglichst raschen Umschlag seines gesamten Sortimentes bedacht und wird von sich aus wenig geneigt sein, dabei ein bestimmtes Erzeugnis zu bevorzugen, ohne

1) vgl. hierzu BERGLER, Georg: Versuch einer Bestimmung des Begriffes Großhandel, in: ZfB, 29. Jg. 1959, Nr. 11, S. 653 ff.

daß es ihm besondere Vorteile verspricht ¹⁾. Wenn daher der Hersteller die Mitarbeit des Großhändlers bei der Verwirklichung seiner Absatzziele erreichen will, so muß er seine Verkaufsförderungsmaßnahmen hierauf abstellen und so anlegen, daß sie sich in den Rahmen von dessen betrieblicher Tätigkeit einfügen und ihm dabei von Nutzen sind: "Der Fabrikant, der seine Erzeugnisse über Großhandelsbetriebe absetzt, muß sich darüber im klaren sein, daß er hinsichtlich der Zeit, des Interesses und der Aufmerksamkeit des Grossisten mit anderen Fabrikanten im Konkurrenzkampf steht. Wenn der Hersteller wünscht, daß sich der Großhändler seiner Erzeugnisse besonders annimmt, so muß er diesen bei seiner Arbeit auch besonders unterstützen" ²⁾.

Daraus folgt einmal, daß gegenüber dem Großhandel solche Verkaufsförderungsmaßnahmen besonders angebracht erscheinen, die ihn beim Absatz seines gesamten Sortimentes unterstützen; Mittel, die dem Großhändler seine gesamte Absatztätigkeit erleichtern und bei ihr auftretende Schwachpunkte verringern, werden geeignet sein, ihn gegenüber dem Absatzprogramm des Herstellers aufgeschlossener zu stimmen. Die sich hieraus ergebenden Ansatzpunkte für die Verkaufsförderung werden von Fall zu Fall verschieden sein. So kann vielfach eine Unterstützung durch den Hersteller in Fragen der Marktforschung willkommen sein, denn "Aus der Stellung von Großhandelsbetrieben als Warenmittler zwischen Wirtschaftsstufen, namentlich zwischen Industrie- und Einzelhandelsbetrieben, resultieren hohe Anforderungen an die ständige Marktorientiertheit und die Wendigkeit der Leistung..." ³⁾. ASPLEY stellt dies an Beispielen dar und nennt als weitere derartige Möglichkeiten für den Hersteller, durch Verkaufsförderung seinen Großhandelskunden Zusatzleistungen

1) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 437 f., und ASPLEY, John C., a.a.O., S. 740 f. u. S. 765

2) LILL, Christian, a.a.O., S. 438

3) HENZLER, Reinhold: Großhandelsbetrieb, in: HdSW, 4. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 666 f.

anzubieten, die Beratung in Fragen des Rechnungswesens und der Verwaltung, die vor allem gegenüber kleineren Großhandelsunternehmen zweckmäßig ist, sowie die Unterstützung bei deren eigenen Verkaufsförderungsmaßnahmen durch Schulung der Verkäufer und Hilfe bei der Schulung der Einzelhändler ¹⁾).

Demgegenüber ergibt sich aus der erwähnten großen Zahl von Artikeln im Großhandelssortiment für diejenigen Mittel der Verkaufsförderung, die unmittelbar den Verkauf eines bestimmten Produktes beim Großhandel fördern sollen, die Folgerung, daß sie dem begrenzten Zeit- und Arbeitsaufwand Rechnung tragen müssen, den der Großhändler und seine Verkäufer einem einzelnen Produkt widmen können. So wird die Verkäuferschulung, sofern sie nicht die Vermittlung allgemeinen verkaufstechnischen Wissens zum Inhalt hat, knapper gehalten werden und vorwiegend durch Sachmittel wie Broschüren oder Prospekte erfolgen müssen, denn die Verkäufer des Großhändlers werden sich kaum über jeden Artikel eingehend informieren können. Es erscheint daher für den Hersteller ratsam, Unterlagen zu liefern, die in kurzer Form die wichtigsten Merkmale seines Produktes wiedergeben ²⁾. Entsprechend müssen Verkaufswettbewerbe beim Großhandel einfach angelegt sein und haben vor allem das Ziel, Informationen über das Produkt einzuprägen und den Großhändler zu veranlassen, dessen Verkauf genügend Zeit zu widmen ³⁾; und hieraus erklärt sich auch die bereits bei der Betrachtung der Länge des Warenweges angedeutete Schwierigkeit für den Hersteller, sein für den Einzelhandel bestimmtes Verkaufsförderungsmaterial über den Großhändler zur Verteilung zu bringen ⁴⁾.

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 752 - 765

2) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 154 f.

3) vgl. SELTZ, David: Verkaufswettbewerbe richtig organisieren, 2. Aufl., München 1965, S. 43 f.

4) vgl. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 186

Schließlich macht die Betonung der Bearbeitung der Verkäufer des Großhändlers, die sich in dem eben Gesagten andeutet, eine weitere Besonderheit der Verkaufsförderung beim Großhandel deutlich. Dieser ist seinem Wesen nach Mittler zwischen zwei Stufen von Wirtschaftstreibenden ¹⁾, d.h. er verkauft an gewerbliche Abnehmer, insbesondere an Einzelhändler, die - anders als der Endverbraucher - zum Einkauf die Geschäftsräume des Großhandels selten betreten werden. Für die Verkaufsförderung des Herstellers ergibt sich daraus, daß die Maßnahmen der Point-of-Purchase-Werbung, die bei der Bearbeitung des Einzelhandels einen wichtigen Platz einnehmen, hier in der Regel entfallen werden. Denkbare Ausnahmen sind der cash-and-carry-Großhandel ²⁾ oder Großhändler mit eigenen Ausstellungsräumen und Schaufenstern. Doch auch hier wird die PoP-Werbung von geringerer Bedeutung sein, weil das Einkaufsverhalten des Einzelhändlers als Unternehmer rational und geplant sein muß und somit wenig Raum für eine Beeinflussung der Einkaufsentscheidung am Verkaufsort selbst verbleibt, wie es die Aufgabe der PoP-Werbung ist. Wenn der Hersteller daher unmittelbar auf den Verkauf seiner Produkte einwirken will, so wird er dies über die Verkäufer des Großhandels tun müssen, deren Bearbeitung folglich erhöhte Bedeutung gewinnt. An die Stelle der PoP-Werbung werden dann andere Formen von Werbehilfen treten, die dem Absatzprozeß beim Großhandel angemessener sind wie z.B. die Unterstützung von dessen Katalogwerbung durch Lieferung von Druckstöcken, ganzen Katalogblättern oder durch Druckkostenzuschüsse ³⁾.

1) vgl. BERGLER, Georg: Versuch einer Bestimmung des Begriffes Großhandel, a.a.O., S. 663

2) s.o., S. 101

3) vgl. SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 309 f.

cc) Verkaufsförderung beim Einzelhandel

cc₁) Allgemeines

Ebenso wie beim Großhandel wird sich die Verkaufsförderung des Herstellers auch beim Einzelhandel auf dessen besondere betriebliche Eigenarten und Merkmale einstellen müssen und durch diese daher mitgeformt werden, denn: "Wirksame Sales Promotion muß ihrer ganzen Natur nach den Anforderungen des Großhandels und des Einzelhandels entsprechen" ¹⁾. Der Einzelhandel unterscheidet sich nun vom Großhandel wesensmäßig dadurch, daß er die letzte Distributionsstufe bildet, indem er überwiegend an Letztverbraucher absetzt ²⁾. Dieses Merkmal trifft für alle Einzelhandelsformen zu: Der Einzelhandel ist das letzte Glied der Kette, durch die ein Erzeugnis an die Verbraucher herangetragen wird.

Für die Verkaufsförderung, die den Weg eines Produktes zum Verbraucher betreuen und sichern soll, ergibt sich daraus, daß die Bearbeitung des Einzelhandels von größter Bedeutung ist, denn hier vollzieht sich der Vorgang des Kaufes durch den Verbraucher, der letztlich für den Absatz des Herstellers entscheidend ist und dem alle seine Absatzanstrengungen gelten. Das Einwirken auf diesen Vorgang bildet daher das Hauptanliegen der auf den Einzelhandel gerichteten Verkaufsförderungsmaßnahmen; sie zielen darauf ab, auf dem Wege über die Bearbeitung des Einzelhandels beim Händler und durch ihn auf die Einkaufsentscheidung der Verbraucher Einfluß zu nehmen. Deshalb heißt es bei HÖFNER, die Verkaufsförderung solle die Ware beim Wiederverkäufer aus dem Lagerraum oder dem Regal an den Käufer bringen ³⁾; sie

1) LAZO-CORBIN, a.a.O., S. 318

2) vgl. BUDDEBERG, Hans: Einzelhandelsbetrieb, in: HdSW, 3. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 101

3) vgl. HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 30; ebenso SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 146

soll. das Produkt über den letzten Meter des Ladentischen in den Besitz des Verbrauchers befördern ¹⁾).

Daraus folgt, daß die Verkaufsförderungsmaßnahmen beim Einzelhandel in starkem Umfang bei dieser Phase seiner Betriebstätigkeit anzusetzen versuchen werden. Neben die auch beim Großhandel zu findende Bearbeitung der Verkaufskräfte der Händler durch Unterstützung und Anregung tritt dabei jetzt - soweit es sich um Einzelhandel mit Ladenlokal handelt - die Vielzahl der Mittel zur Werbung am Verkaufsort, die mit fortschreitender Entwicklung der Selbstbedienung immer größere Bedeutung erlangen ²⁾).

Der einzelne Hersteller, der durch seine Verkaufsförderung die Verkaufstätigkeit des Einzelhandels beeinflussen will, muß aber berücksichtigen, daß er damit in einen Kernbereich der einzelhändlerischen Tätigkeit eingreift. Mittel der Verkaufsförderung, die an dieser Nahtstelle des absatzwirtschaftlichen Geschehens ansetzen sollen, werden vom Händler besonders kritisch daraufhin betrachtet werden, ob der Nutzen, den sie ihm durch zusätzliche Umsätze und erhöhte Umschlagsgeschwindigkeit bringen sollen, in angemessenem Verhältnis zu den von ihm zu erbringenden Leistungen in Form von Arbeitszeit, Verkaufsfläche oder finanzieller Beteiligung stehen. Der Hersteller muß daher bei der Planung und Durchführung derartiger Verkaufsförderungsmaßnahmen verstärkt den Belangen des Händlers Rechnung tragen.

Die Notwendigkeit hierzu wird dadurch gesteigert, daß der Hersteller bei diesen Maßnahmen in einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen Herstellern steht, die ebenfalls Einfluß auf den Übergang ihrer Erzeugnisse an den Verbraucher nehmen wollen und erreichen wollen, daß die Händler ihre Erzeugnisse besser verkaufen. Er muß sich

1) vgl. HILL, Weston, a.a.O., S. 73

2) s.o., S. 100

nicht nur darum bemühen, daß der Händler seinen Produkten selbst mehr Zeit und Raum widmet, sondern der Kampf geht auch um Zeit für Schulungsmaßnahmen und um Platz für Verkaufsständer und -regale, für Plakate und Aufsteller oder für anderes Displaymaterial ¹⁾.

Damit ist auf Folgerungen für die Verkaufsförderung des Herstellers hingewiesen worden, die aus dem Wesen des Einzelhandels herrühren und deshalb für alle Einzelhandelsformen gelten. Um weitere Aussagen machen zu können, scheint es unumgänglich, auf die verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels einzugehen, deren Besonderheiten jeweils unterschiedliche Auswirkungen für die Ausgestaltung der Verkaufsförderung zeitigen werden. So wurde der Einfluß der Absatzmethoden bereits angedeutet: Die Point-of-Purchase-Werbung, die bei Selbstbedienung eine große Rolle spielt, wird beim Einzelhandel ohne Ladenlokal entfallen, also beim Versandhandel oder auch beim Telefongeschäft, bei dem Warenpräsentation und Schaufensterwerbung ebenfalls unwichtig sind ²⁾. Im Hinblick auf die Konsequenzen für die Verkaufsförderung scheint jedoch vor allem eine Unterscheidung nach der Betriebsgröße fruchtbar zu sein, die (neben dem Sortiment) das bedeutendste Merkmal der Betriebsstruktur im Einzelhandel ist und den betrieblichen Leistungsvollzug weitgehend bestimmt ³⁾. Deshalb soll im Folgenden auf die Verkaufsförderung bei Großbetrieben des Einzelhandels einerseits und bei Klein- und Mittelbetrieben andererseits eingegangen werden. Auf die Festlegung einer allgemeingültigen Grenze zwischen diesen

-
- 1) Dies erklärt, daß sog. "Display-Artikel mit Zweitnutzen" Anwendung finden, d.h. Händlerhilfen, die nach dem Einsatz im Laden auch für den Händler als Privatmann Nutzen haben. Vgl. hierzu HANRIEDER, Manfred, a.a.O., S. 17 ff., und VÖLP, Fromut, a.a.O., S. 716
 - 2) vgl. NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 315
 - 3) vgl. BUDDEBERG, Hans: Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 102 f.

beiden Gruppen muß dabei allerdings verzichtet werden; eine derartige allgemeine Abgrenzung scheint kaum möglich ¹⁾, sondern man wird sich letztlich an den branchenüblichen Verhältnissen orientieren müssen.

cc₂) Verkaufsförderung bei Großbetrieben des Einzelhandels

Allgemein wird man sagen können, daß sich die Verkaufsförderung bei der Bearbeitung von Großbetrieben des Einzelhandels in besonderem Maße den Erfordernissen des Einzelfalles anpassen muß und kann. Sie kann dies tun, weil in der Regel der Großbetrieb auch ein Großabnehmer des Herstellers sein wird, so daß ihm gegenüber ein erhöhter Verkaufsförderungsaufwand gerechtfertigt ist. Andererseits muß sie dies tun, weil der Großbetrieb regelmäßig eine stärker ausgeprägte eigenständige Absatzpolitik verfolgen wird als der Kleinbetrieb ²⁾, so daß auch der Gegensatz zu den absatzpolitischen Zielen des Herstellers hier stärker hervortreten kann. Die Verkaufsförderung, die aus dem Bestreben entstanden ist, diesem Interessengegensatz zu begegnen, muß daher den hier deutlicher spürbar werdenden individuellen Zielsetzungen, die sich in entsprechend geplanten Maßnahmen niederschlagen, Rechnung tragen, wenn sie die Mitarbeit des Großbetriebes beim Absatz der Erzeugnisse des Herstellers erreichen will. Dieses Bemühen, sich hier auf

1) vgl. RUBERG, Carl: Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951, S. 33

2) vgl. SCHREITERER, Gerhard: Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft - "Groß" und "Klein" in der modernen Verteilung, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Düsseldorf-Wien 1962, S. 111 u. S. 133 ff.: In den meist durch die Persönlichkeit des Inhabers geprägten Klein- und Mittelbetrieben fehlt es vielfach an Aufgeschlossenheit gegenüber modernem ökonomischen Denken und Handeln, auch an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. In der Leitung, Planung und Organisation bleiben viele Chancen ungenutzt.

Betriebsorganisation und Betriebsablauf der Abnehmer einzustellen, führt - wie ASPLEY berichtet - teilweise dazu, daß Spezialisten beschäftigt werden, die mit den Problemen der Großbetriebe besonders vertraut sind und sich nur diesen widmen ¹⁾.

Für die einzelnen Maßnahmen der Verkaufsförderung scheint nun wichtig zu sein, daß der Großbetrieb in der Regel auch über die sachlichen und personellen Voraussetzungen verfügt, die zur rationalen Führung des Betriebes nötig sind. Bei ihm besteht die Möglichkeit stärkerer Spezialisierung der Abteilungen und damit auch zur Schaffung besonderer organisatorischer Einrichtungen zur Wahrnehmung von Planungs-, Vorbereitungs- und Kontrollaufgaben. So schreibt PASDERMADJIAN über das Warenhaus, daß hier auf Grund der Betriebsgröße die Einrichtung besonderer Hilfsabteilungen und die Abgrenzung der nichtverkauften Tätigkeiten (wie Buchhaltung, Statistik, Personalschulung, Werbung, Warenauslage und Warenzustellung) sowie der Planungs-, Dispositions- und Forschungsabteilungen möglich sei ²⁾. Ähnlich heißt es bei RUBERG:

"Eigenart aller Großbetriebe des Einzelhandels ist die Ausbildung der Kontrollorganisation im Zusammenhang mit der Aufgaben- und Arbeitszergliederung sowie der Notwendigkeit einer gegenseitigen Abstimmung der verschiedenen Arbeitsabläufe" ³⁾. Daraus folgt für die Verkaufsförderung, daß der Großbetrieb des Einzelhandels in diesem Punkt keiner Unterstützung durch den Hersteller bedarf. Ihm gegenüber werden daher Verkaufsförderungsmaßnahmen, die hier ansetzen (wie die betriebs- und absatzwirtschaftliche Beratung der Abnehmer), keine Bedeutung haben.

Während derartige Methoden der Verkaufsförderung entfallen, macht sich bei den anderen der Zwang zur Einfügung

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 828

2) vgl. PASDERMADJIAN, H.: Das Warenhaus: Köln und Opladen 1954, S. 82 u. S. 87 f.

3) RUBERG, Carl: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 105

in den Betriebsablauf beim Einzelhandel bemerkbar. So werden Maßnahmen zur Beeinflussung der Verkäuferleistung die entsprechende Planung durch den Einzelhandelsbetrieb berücksichtigen müssen. Dies ist ein Grund dafür, daß z.B. Verkäuferwettbewerbe von den Warenhäusern meist nicht gern gesehen werden; sie können die Bemühungen der Verkäufer auf Produkte lenken, an deren Förderung die Geschäftsleitung weniger interessiert ist ¹⁾. Ebenso führen die Großbetriebe des Einzelhandels die Verkäuferschulung, auch in warenkundlicher Hinsicht, meist in eigener Regie durch; jedoch hat der Hersteller hier eher Möglichkeiten der Einwirkung, indem er Unterrichtshilfen zur Verfügung stellt, die dem Schulungsprogramm angepaßt sind, wie z.B. Lieferung von Schulungsfilmen, Tonbildschauen, Broschüren oder auch Entsendung von Referenten ²⁾.

In ähnlicher Weise werden Einsatz und Art der Werbe- und Verkaufshilfen von den Eigenarten des Leistungsvollzuges in den Einzelhandels-Großbetrieben mitbestimmt. Hier muß vor allem bedacht werden, daß diese die eigenen Werbemaßnahmen wie Schaufensterdekoration, Innendekoration, Sonderveranstaltungen oder Anzeigenwerbung meist auf längere Zeit vorausplanen. Dem muß sich der Hersteller anpassen und versuchen, seine Verkaufsförderungsmaßnahmen mit der Werbeplanung des Einzelhandels abzustimmen ³⁾. Schaufensterwettbewerbe oder Dekorationsdienste scheinen daher weniger zweckmäßig als Displaymaterial, das der Händler zur Ergänzung seiner Maßnahmen heranziehen kann; doch auch dieses muß sich sinnvoll einfügen lassen und möglichst im Stil zu dem Einzelhandelsgeschäft passen ⁴⁾. Für die großen Händler

1) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 836 f.

2) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 441, und ASPLEY, John C., a.a.O., S. 840 f. u. S. 860 f.

3) vgl. LILL, Christian, a.a.O., S. 440 u. S. 443

4) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 142 f.; ebenso GROSS, Herbert: POP-Werbung: Atmosphäre und Aktion, a.a.O.

können derart sorgfältig und individuell geplante Mittel eher geliefert werden, während man für die Kleinbetriebe billigere, in großen Mengen hergestellte Displays einsetzen wird ¹⁾.

Derselbe Einfluß macht sich schließlich bei der Unterstützung der Druckschriften-, Anzeigen- oder Kinowerbung des Handels bemerkbar. Die Lieferung von Sachmitteln (wie Prospektmaterial, Matern oder Dias) wird hier geringe Bedeutung haben, weil die Großbetriebe über eigene Werbeabteilungen verfügen, die derartige Werbemittel entwerfen und herstellen und dabei zugleich deren Einfügung in den gesamten Werbeplan und Werbestil sicherstellen können. Deshalb wird der Hersteller hier eher Werbezuschüsse einsetzen, wenn er erreichen will, daß der Händler auch für seine Produkte wirbt. Werbezuschüsse sind daher in den USA eine der gebräuchlichsten Methoden, um große Händler zu veranlassen, ein Produkt besonders herauszustellen ²⁾.

cc₃) Verkaufsförderung bei Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels

Auch die Verkaufsförderung beim Klein- und Mittelbetrieb des Einzelhandels wird von dessen betrieblichen Besonderheiten mitgeformt, jedoch wird aus Kostengründen keine derart weitgehende Anpassung an den Einzelfall möglich sein wie bei der Verkaufsförderung gegenüber Einzelhandels-Großbetrieben. Die Verkaufsförderung wird daher hier auf Schwachpunkte abstellen müssen, die der Mehrzahl der Klein- und Mittelbetriebe eigentümlich sind, und den Händlern darin Unterstützung bieten müssen.

Einen dieser Schwachpunkte dürften die Fragen der Forschung, der Planung, der Organisation und der Kontrolle

1) vgl. o.V.: Advertising at the Point of Purchase, a.a.O., S. 181

2) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 838

bilden, denn der Klein- und Mittelbetrieb wird sich mit seinen begrenzten Möglichkeiten an Sachmitteln, Personal und Finanzkraft auf die Durchführung der laufenden Betriebsarbeit konzentrieren müssen und kann daher den anderen Tätigkeitsbereichen meist weniger Aufmerksamkeit zuwenden ¹⁾. Hierauf weist z.B. RUBERG in Bezug auf Organisationsfragen hin ²⁾, und die Klein- und Mittelbetriebe meint wohl auch BUDDEBERG, wenn er schreibt: "Die vorbereitenden Maßnahmen der Markterkundung und Absatzplanung treten bei der Masse der Einzelhandelsbetriebe nicht sehr stark hervor, da sie mehr unbewußt und intuitiv als unter dem Einsatz entsprechender betrieblicher Instrumente getätigt werden." ³⁾. Auf den oben genannten Gebieten fehlt es demnach häufig an Wissen, Anregungen und Ideen; es fehlt an Informationen in jeder Hinsicht, die die wirtschaftliche Führung eines Unternehmens erleichtern ⁴⁾.

Hier liegt deshalb ein Ansatzpunkt für die Verkaufsförderung des Herstellers: Wenn sie dem Händler in diesen Fragen Unterstützung bietet, trägt sie sowohl dazu bei, dessen Leistung zu verbessern als auch seinen Leistungswillen gegenüber dem Hersteller positiv zu beeinflussen.

Beim Klein- und Mittelbetrieb ist somit das eigentliche Feld für die betriebs- und absatzwirtschaftliche Beratung als Teil der Verkaufsförderung ⁵⁾. Sie kann sich auf das

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 107: "Der durchschnittliche kleinere Händler ist so mit den Problemen der täglichen Arbeit beschäftigt, daß er selten die Zeit, geschweige denn die Neigung oder nötige Gemütsverfassung hat, um Abstand zu gewinnen und sein Geschäft objektiv zu prüfen."

2) vgl. RUBERG, Carl: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 60

3) BUDDEBERG, Hans: Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 106

4) vgl. SCHREITERER, Gerhard, a.a.O., S. 112

5) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 83; ebenso GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 107

gesamte Gebiet der Betriebsführung erstrecken ¹⁾, oder nur auf Einzelpunkte wie z.B. Hilfe für die Lagerplanung und Lagerkontrolle ²⁾, die Personalauswahl oder die Kreditgewährung ³⁾. Auch Vorschläge für die Laden- und Schaufenstergestaltung sind angebracht, weil Warenpräsentation und Raumausnutzung in Klein- und Mittelbetrieben meist ebenfalls verbesserungsbedürftig sind ⁴⁾, und ebenso wird Hilfe bei der Verkäuferschulung willkommen sein.

Daneben kann die Verkaufsförderung des Herstellers auch dem täglichen Betriebsablauf beim Klein- und Mittelbetrieb des Einzelhandels Impulse geben, indem sie Anregungen für besondere Werbe- oder Kundendienstmaßnahmen des Händlers vermittelt und ihn bei der Durchführung unterstützt. Damit verschafft sie ihm zusätzliche Umsatzgelegenheiten und begegnet so einem Grundproblem im Einzelhandel, nämlich der durch die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher bedingten ungleichmäßigen Ausnutzung der Kapazität ⁵⁾. Für die Planung und Durchführung derartiger Maßnahmen wie Sonderwochen für den gesamten Betrieb, Sonderveranstaltungen für einzelne Warengruppen oder sonstige Attraktionen, die Kunden in die Geschäftsräume zu bringen, stehen dem Einzelhandels-Großbetrieb auf Grund seiner besser ausgebildeten Betriebsorganisation mit spezialisierten Abteilungen mehr Möglichkeiten zur

1) vgl. HOWARD, Kenneth, a.a.O., S. 83; ASPLEY, John C., a.a.O., S. 819 f.

2) vgl. o.V.: Sales Promotion Idea Book, a.a.O., S. 202 f. u. S. 207 f.

3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 31, S. 459 u. S. 818 f.

4) vgl. SCHREITERER, Gerhard, a.a.O., S. 127 u. S. 137 ff.. Ähnlich heißt es bei GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 112, daß die Einzelhandels-Großbetriebe die Ladenplanung selbst übernehmen können, während sich der kleine Einzelhändler dies gewöhnlich nicht leisten kann. Deshalb bietet ihm der Hersteller derartige Programme kostenlos an und hofft, damit good will zu schaffen und mehr Waren zu verkaufen.

5) vgl. BUDDEBERG, Hans: Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S.107

Verfügung als dem Klein- und Mittelbetrieb. Hier kann daher die Verkaufsförderung des Herstellers ansetzen, indem sie die kleineren Händler auf Gelegenheiten und Anlässe für derartige Maßnahmen hinweist, ihnen einfach zu verwirklichende Methoden vorschlägt und sie bei deren Anwendung unterstützt.

So heißt es in einer Untersuchung über Verkaufsförderung in Brauereien, die herkömmlichen Absatzmittler seien ideenlos und inaktiv; deshalb müsse die Verkaufsförderung an ihrer Stelle Umsatzideen entwickeln und mit und bei ihnen durchführen. Sie müsse die "Rezepte" entwickeln, sie so gestalten, daß sie von den Absatzmittlern praktiziert werden können, und diese hierbei anleiten ¹⁾. Auch ASPLEY weist darauf hin, daß der kleine Händler Ideen und einfache Methoden braucht, um sein Geschäft zu beleben ²⁾. Die Verkaufsförderung des Herstellers kann in Händlerzeitschriften oder Rundschreiben Informationen hierzu liefern, z.B. Dekorationsanregungen für besondere Anlässe oder Beispiele erfolgreicher Aktionen anderer Händler; sie kann aber auch, wie z.B. durch Einsatz von Propagandisten, den Händler in seinen Bemühungen konkret unterstützen. Derartige Verkaufsförderungsmaßnahmen, die dem kleinen Händler Kunden ins Geschäft bringen helfen, wirken sich unmittelbar auf seinen Umsatz aus und sind daher besonders geeignet, seine Leistung beim Absatz der Produkte des Herstellers zu beeinflussen.

Infolge der erwähnten begrenzten sachlichen, personellen und finanziellen Mittel des kleineren Einzelhändlers können schließlich für ihn auch die Werbe- und Verkaufshilfen des Herstellers eher eine spürbare Unterstützung bedeuten als für den Großbetrieb, denn Entwurf und Herstellung derartiger Mittel übersteigen in der Regel seine Möglichkeiten ³⁾. Deshalb werden vom Hersteller

1) vgl. o.V.: Verkaufsförderung in Brauereien, a.a.O., S. 58 - 62

2) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 808

3) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 158 u. S. 175

vorbereitetes Prospektmaterial, Briefwerbungsmaterial, Dekorationshilfen oder Verkaufshilfen hier wirksamer eingesetzt werden können. Allerdings dürfen sie bei ihrem Einsatz keine großen, vom Händler zu erbringenden Leistungen erfordern. So müssen Display-Material und Verkaufshilfen den begrenzten Raumverhältnissen Rechnung tragen und dürfen nicht zu viel von der gewöhnlich knappen Verkaufs- oder Schaufensterfläche beanspruchen ¹⁾. Ähnlich muß auch bei der Lieferung von Dias oder Matern bedacht werden, daß der Händler bei ihnen zwar die Entwurfs- und Herstellungskosten spart, in der Regel aber die Einschaltungskosten tragen muß.

dd) Verkaufsförderung bei mehrstufigen Handelsunternehmen und Zusammenschlußformen

Die mehrstufigen Handelsunternehmungen zeichnen sich dadurch aus, daß im Rahmen einer Unternehmung, aber unter räumlicher und organisatorischer Trennung, sowohl Groß- als auch Einzelhandelsfunktionen ausgeübt werden, wobei sich üblicherweise eine Zentralisation auf der Großhandelsstufe und eine Dezentralisation auf der Einzelhandelsstufe findet. Exponenten dieser Gattung sind die Filialgeschäfte, soweit sie eine selbständige Zentrale ausgebildet haben, aber auch die Filialsysteme der Warenhäuser und die Konsumgenossenschaften.

Dieser Unternehmensstruktur ähneln die Zusammenschlußformen selbständiger Handelsunternehmen zu freiwilligen Ketten und Einkaufsgenossenschaften, die ebenfalls mehrere Handelsstufen umfassen und eine Dezentralisation auf der Einzelhandelsstufe mit einer Zentralisation der vorgelagerten Stufen verbinden ²⁾, so daß ALEWELL von

1) vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 133 u. S. 139 f.; STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 474

2) vgl. zum Vorhergehenden BUDBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 188 - 191. Zur engen betriebswirtschaftlichen Verwandtschaft von Filialbetrieben und Konsumgenossenschaften vgl. auch NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 198 f. u. S. 214 f.

filialähnlichen Systemen im Handel und Genossenschaftswesen spricht ¹⁾. Diese Ähnlichkeit zu den mehrstufigen Handelsbetrieben wird noch dadurch verstärkt, daß bei den Zusammenschlußformen die Tendenz besteht, den Zentralinstitutionen zunehmende Aufgaben und Befugnisse zu übertragen, so daß die freiwilligen Ketten bereits als "freiwillige Filialbetriebe" bezeichnet worden sind ²⁾. Hier wie dort soll die Delegation bestimmter betriebswirtschaftlicher Funktionen an zentrale Organe zu größerer Wirtschaftlichkeit beitragen.

Sieht sich der Hersteller auf den Nachstufen derart strukturierten Handelsgebilden gegenüber, so ergibt sich für seine Verkaufsförderung ein besonderes Problem: Die Entscheidungsfreiheit der Filialleiter bei den mehrstufigen Handelsunternehmen und auch der Einzelhändler bei den Zusammenschlußformen ist begrenzt. Die Verkaufsförderung ist daher hier (in jeweils unterschiedlichem Ausmaß) auf die Zusammenarbeit mit den Zentralen angewiesen, wenn sie Maßnahmen bei den Einzelhandelsverkaufsstellen durchführen will, um die Produkte des Herstellers bis zu ihrem Übergang an den Verbraucher zu betreuen.

Dabei werden bei den Zusammenschlußformen den Einzelhändlern als selbständigen Unternehmern eher Dispositionsmöglichkeiten verbleiben. Je stärker jedoch auch hier im Interesse sowohl der einheitlichen Wirkung wie der Kostensenkung Fragen der Werbung, der Ladengestaltung und der Warendarbietung den Zentralorganen übertragen werden, desto schwerer wird für den Hersteller der Einsatz verkaufsfördernder Mittel beim Einzelhandel, und desto stärker ist er auf die Zentrale angewiesen.

1) vgl. ALEWELL, Karl: Filialen, in: HwB, 3. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1956, Sp. 1781

2) vgl. AENGENDT, Renate, a.a.O., S. 21 ff.; sowie NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 436 ff. u. S. 455 f., der die zunehmenden "gruppenkollektiven" Einflüsse bei freiwilligen Ketten und Einkaufsvereinigungen schildert.

So weist BÖHNE darauf hin, daß in vielen Fällen der Kaufvertrag zwischen Hersteller und Handelszentrale mit einem "Förderungsabkommen" verbunden ist, "... in dem dem Hersteller gegen materielle Zugeständnisse gewisse absatzfördernde Hilfen zugesagt werden: Empfehlung des Produkts in Rundschreiben, Werbung beim Einzelhändler und gegenüber dem Verbraucher, bevorzugte Placierung im SB-Laden sind nur einige dieser Förderungsmaßnahmen, deren Einfluß nicht unterschätzt werden darf. Die zahlreichen Kommunikationslinien innerhalb einer Freiwilligen Kette, die oft stark entwickelte Disziplin und der Gemeinschaftsgeist sowie die ohne Zweifel erhebliche Abhängigkeit voneinander sorgen auch ohne direkten Zwang dafür, daß dieser Förderungswunsch der Zentrale zur Förderungsrealität wird" ¹⁾.

Ebenso können die Filialleiter bei den mehrstufigen Handelsunternehmen in der Regel innerhalb bestimmter Grenzen selbständige Entscheidungen treffen ²⁾. Es wird vom Einzelfall abhängen, ob und inwieweit sich diese Befugnis auch darauf erstreckt, dem Hersteller den Einsatz seiner Verkaufsförderungsmittel zu ermöglichen. Deshalb ist es ratsam, bei jedem Filialunternehmen mit dessen Regeln, Vorschriften und Richtlinien vertraut zu sein und Verkaufsförderungsmaßnahmen nötigenfalls mit dessen Unternehmensleitung abzusprechen ³⁾.

4) Der Einfluß der Warenart

a) Allgemeines

Bei der Betrachtung der Abhängigkeit der Form der Verkaufsförderung von der Warenart muß zunächst bedacht

- 1) BÖHNE, Ferdinand R.: Analyse und Bewertung von Absatzwegen, in: Wirtschaftsdienst, 43. Jg. 1963, Heft V, S. VIII f.
- 2) vgl. ALEWELL, Karl, a.a.O., Sp. 1779: "Die einheitliche Leitung schließt eine Dispositionsfreiheit der Filialleitung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens nicht aus".
- 3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 866

werden, daß die Eigenarten der abzusetzenden Erzeugnisse bereits die Ausgestaltung der Absatzwege mitbestimmen und sich sowohl auf deren Länge und Breite als auch auf die Art der Absatzmittler auswirken, die eingeschaltet werden können ¹⁾. Schon hierdurch macht sich demnach ein Einfluß der Warenart auf den Einsatz der verschiedenen Mittel und Methoden der Verkaufsförderung bemerkbar. Darüber hinaus ergibt sich aus der Aufgabenstellung der Verkaufsförderung ein unmittelbarer Zusammenhang, denn wenn sie die Produkte eines Herstellers auf deren Weg bis zum Verwender oder Verbraucher betreuen soll, so werden ihre Maßnahmen den jeweiligen Produkteigenschaften angepaßt sein müssen. Die Art der Ware, für deren Absatz die Verkaufsförderung eingesetzt wird, bildet daher einen weiteren wesentlichen Faktor, der ihre Form beeinflußt. Dies soll im Folgenden anhand einiger besonders prägnanter Merkmale belegt werden.

b) Der Einfluß einzelner Merkmale

aa) Der Verbleib der Ware

Der Verbleib der Ware, der in der Unterscheidung zwischen Produktiv- und Konsumgütern Ausdruck findet ²⁾, wird unmittelbare Auswirkungen auf die Verkaufsförderung zunächst dadurch zeitigen, daß beim Absatz von Produktivgütern die technischen Eigenschaften des Erzeugnisses in der Regel eine größere Rolle spielen als beim Absatz von Konsumgütern. Die Verkaufsförderung für Produktivgüter setzt daher eine enge Vertrautheit mit den technischen Belangen der Produkte voraus und muß sich auf die besondere Denkweise des Technikers einstellen ³⁾. Hieraus

1) vgl. hierzu MANN, Günther, a.a.O., S. 357 ff.;
STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 461

2) vgl. KOCH, Waldemar, a.a.O., 1. Bd., S. 69 f.

3) vgl. LORENZ, Wilhelm: Verkaufsförderung auch für Investitionsgüter, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Jg. 1964, Heft 1, S. 22; sowie ASPLEY, John C., a.a.O., S. 867

ergibt sich, daß der Inhalt ihrer Mittel in stärkerem Maße als bei Konsumgütern auf die Vermittlung technischer Daten und Informationen ausgerichtet sein wird.

Einen weiteren Unterschied zwischen der Verkaufsförderung für Konsumgüter und der für Produktivgüter deutet folgende Tabelle an, in der FREY wiedergibt, wie sich bei diesen beiden Güterkategorien die Verkaufsförderungsmaßnahmen auf verschiedene Zielgruppen verteilen:

Hergestelltes Produkt	Anzahl der erfaßten Unternehmen	Von den Verkaufsförderungsmaßnahmen entfielen auf			
		Eigene Verkäufer	Absatzmittler	Verbraucher	Sonstige
Konsumgüter	70	22,4%	44,8%	32,4%	0,4%
Produktivgüter	32	21,7%	26,0%	44,3%	8,0%
Beides	59	18,0%	40,4%	32,8%	8,8%
Keine Angaben	5	23,0%	26,0%	31,0%	20,0%
	166	20,7%	39,1%	34,8%	5,4%

Es zeigt sich, daß die Konsumgüterhersteller 44,8% ihrer Verkaufsförderungsbemühungen auf die Absatzmittler richten, während es bei den Produktivgüterherstellern nur 26,0% sind. Dafür wenden sich diese in stärkerem Maße an die Verwender bzw. Verbraucher ihrer Erzeugnisse und an "Sonstige", unter denen FREY Bedarfsberater zu verstehen scheint, denn er nennt Ingenieure, Architekten und Beamte der öffentlichen Verwaltungen als Beispiele ¹⁾.

Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, wie die Warenart über ihre Auswirkung auf die Wahl der Absatzwege zugleich die

1) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 6. Zum Begriff des Bedarfsberaters vgl. SCHÄFER, Erich: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 79 f.

Ausgestaltung der Verkaufsförderung beeinflusst. Bei Konsumgütern erfolgt der Absatz gewöhnlich unter Einschaltung von Absatzmittlern, so daß diese hier das Hauptziel der Verkaufsförderung bilden. Demgegenüber ist bei Produktivgütern der direkte Absatzweg häufig, so daß der Anteil der Verkaufsförderungsmaßnahmen, die sich an Absatzmittler wenden, geringer ist ¹⁾. Stattdessen rückt die direkte Bearbeitung der Verbraucher bzw. Verwender in den Vordergrund, die FREY entsprechend der amerikanischen Auffassung ebenfalls zu Sales Promotion zählt, sowie die Ansprache der Bedarfsberater, die ebenfalls auf den Absatz der Erzeugnisse Einfluß haben ²⁾.

Sofern der Absatz der Produktivgüter, wie z.B. bei Rohstoffen, Zubehör, Ersatzteilen oder anderen Kleinteilen, über Absatzmittler erfolgt, kann der Hersteller diese beim Absatz unterstützen, indem er ihnen Händlerhilfen, Werbedruckschriften und -beilagen, Muster oder Kataloge zur Verfügung stellt ³⁾. Jedoch wird auch dann der Umfang der Verkaufsförderungsmaßnahmen begrenzt sein, denn einerseits wird in diesen Fällen die absatzwirtschaftliche Initiative ohnedies mehr beim Händler liegen; andererseits erschwert es das rationale und planmäßige Einkaufsverhalten der Be- oder Verarbeiter des Erzeugnisses, sie durch Maßnahmen beim Händler in ihrer Einkaufsentscheidung zu beeinflussen. Der Verkaufsförderung für Produktivgüter wird daher hauptsächlich die Beeinflussung der Leistung der eigenen Verkaufskräfte verbleiben. Dabei ist wiederum zu berücksichtigen, daß deren Zahl in der Regel geringer sein wird als beim Absatz von Konsumgütern ⁴⁾, weil die Zahl der Abnehmer begrenzter ist und deren Beschaffungsaktivität

1) vgl. FREY, Albert W., a.a.O., S. 6; ebenso McCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 645

2) so auch HABERMANN, Werner, a.a.O., S. 17

3) vgl. CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 393

4) vgl. NYSTRØM, Paul H., a.a.O., S. 291

größer ist. Auch hier werden daher manche Mittel der Verkaufsförderung entfallen, die beim Konsumgüterabsatz möglich sind, wie z.B. Verkaufswettbewerbe, Verkaufsschulen oder Verkäuferzeitschriften.

Zusammenfassend wird man deshalb sagen können, daß Umfang und Bedeutung der Verkaufsförderung bei Produktivgütern im allgemeinen geringer sein werden als bei Konsumgütern. Das rationale Einkaufsverhalten und die größere Beschaffungsaktivität der gewerblichen Verbraucher bzw. Verwender machen es weniger erforderlich, mit den Absatzmaßnahmen möglichst bis zum Einkaufsort vorzudringen. Wenn hier Verkaufsförderung eingesetzt wird, so werden ihre Mittel inhaltlich durch die überwiegende Bedeutung des technischen Aspektes der Produkte geprägt sein. Bereits bei Rohstoff- oder Halbfabrikatmarken, die dem Verbraucher bekannt gemacht werden, wächst dagegen das Gewicht der Verkaufsförderung, das schließlich bei Konsumgütern am stärksten in Erscheinung tritt ¹⁾.

bb) Die Erklärungsbedürftigkeit

Wendet man sich nach der Betrachtung der Unterschiede zwischen der Verkaufsförderung für Produktivgüter und der für Konsumgüter den letzteren zu, so ist ein wichtiges Merkmal deren unterschiedliche Erklärungsbedürftigkeit ²⁾, die auch im Hinblick auf die Verkaufsförderung bedeutsam zu sein scheint. Hiermit wird umschrieben, daß manche Produkte allgemein in ihrer Ge- oder Verbrauchsweise oder in besonderen Ge- oder Verbrauchsvorteilen, die sie bieten, dem Verbraucher nicht

1) s.o., S. 59 u. S. 166 ff.

2) vgl. SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzorganisation, in: HdSW, 1. Bd., Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1956, S. 10

vertraut sind ¹⁾. Sie müssen ihm daher erklärt und erläutert werden; sie sind für ihn "problemvoll", und er bedarf bei ihrem Einkauf einer ergänzenden Beratung und Bedienung durch den Handel ²⁾. Das Gegenstück dazu sind bekannte, geläufige Erzeugnisse ³⁾, deren Verwendungsweise der Verbraucher kennt, so daß sie für ihn "problemlos" sind und er sie ohne Erläuterung und Beratung kaufen kann ⁴⁾.

Bei erklärungsbedürftigen Gütern spielt daher das Verkaufsgespräch beim Einzelhandel eine wichtige Rolle für den Absatzerfolg des Herstellers. Besonders bei hochpreisigen und langlebigen Gebrauchsgütern, deren Eignung der Käufer vor ihrem Erwerb kaum übersehen kann, hat der Rat des Händlers starken Einfluß auf die Kaufentscheidung des Verbrauchers ⁵⁾.

Für die Verkaufsförderung des Herstellers ergibt sich daraus, daß Schulungsmaßnahmen aller Art von großer Bedeutung sein werden. Dies gilt zunächst gegenüber den eigenen Verkaufskräften, die die Erzeugnisse den

1) vgl. SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 10: "Eine Erklärungsbedürftigkeit liegt dann vor, wenn die Information für den Gebrauch über zwei wesentliche Merkmale hinausgeht....". Carl W. MEYER schreibt hierzu erläuternd: "Die Bedienung, Handhabung oder Verwendung einer Ware muß also in bezug auf mehrere Hauptpunkte Erklärungen notwendig machen..." und spricht von einer "... in der Eigenart der Waren selbst begründet liegenden Notwendigkeit von Informationen über ihre Verwendung...". Vgl. MEYER, Carl W.: Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als Problem der Vertriebsführung, in: ZfhF (NF), 10. Jg. 1958, S. 212

2) vgl. GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen, a.a.O., S. 116

3) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 318

4) vgl. GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen, a.a.O., S. 114

5) vgl. SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung, a.a.O., S. 327 u. S. 330

Händlern erklären müssen; es gilt aber vor allem gegenüber dem Handel und dessen Verkaufspersonal, denn: "Die erklärungsbedürftige und noch mehr die überzeugungsbedürftige Ware stellt an den Wiederverkäufer höhere Anforderungen als die nicht erklärungsbedürftige. Das gilt hinsichtlich der Sachkenntnisse und ist für überzeugungs- sowie überredungsbedürftige Waren in noch größerem Maße auch auf die verkaufpsychologischen Fähigkeiten auszudehnen" ¹⁾. Händlerschulung ist geeignet, die Absatzmittler in diesen Punkten zu unterstützen und ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Sie ist daher bei erklärungsbedürftigen Produkten ein besonders wichtiges Mittel der Verkaufsförderung ²⁾, denn sie bietet die Möglichkeit, auf das Verkaufsgespräch im Einzelhandel als einen ausschlaggebenden Faktor für den Absatz der Erzeugnisse einzuwirken.

Aus demselben Grund wird es auch bei erklärungsbedürftigen Produkten eine wirkungsvolle Verkaufsförderungsmaßnahme sein, wenn der Hersteller eigene Verkaufskräfte einsetzt, die das Produkt beim Einzelhandel den Verbrauchern vorführen und verkaufen ³⁾. Hier hat der Hersteller die größtmögliche Kontrolle über das Verkaufsgespräch und kann den Abfluß seiner Produkte zum Verbraucher lenken. Zugleich nützt diese Maßnahme dem Einzelhändler, dem die zusätzlichen Umsätze zugute kommen, ohne daß er die Kosten der zusätzlichen Verkaufskraft tragen muß ⁴⁾.

1) vgl. MEYER, Carl W.: Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren ..., a.a.O., S. 214

2) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 480 f.

3) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 459: "Vorführungen sind oft wirkungsvoll bei Produkten technischer Natur, bei Produkten, die mehrere Anwendungsmöglichkeiten haben, oder wenn die richtige Benutzung oder Anwendung nicht sogleich klar erkennbar ist".

4) vgl. ebenda, S. 459 f., sowie GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 180

Demgegenüber gewinnt bei nicht erklärungsbedürftigen, problemlosen Waren die Werbung am Verkaufsort an Bedeutung. Diese Erzeugnisse können dem Verbraucher vom Händler ohne Erläuterungen ausgehändigt werden oder durch Selbstbedienung verkauft werden; hier kommt es daher mehr darauf an, die Einkaufsstelle äußerlich für den Verbraucher erkennbar zu machen (Schaufenster, Ladenäußeres) und ihn im Ladeninneren auf die Ware hinzuweisen. Besonders deutlich wird dies bei Impuls-Gütern, deren Erklärungsbedürftigkeit so gering ist, daß der Verbraucher sie ohne jede vorherige Überlegung kaufen kann ¹⁾.

cc) Die Preishöhe

Ein weiteres Merkmal, an dem sich der Einfluß der Warenart auf die Form der Verkaufsförderung demonstrieren läßt, ist die Preishöhe der Erzeugnisse. Je höher sie ist, und je größer damit der Umsatz ist, der auf den einzelnen Verkäufer, sei es beim Hersteller oder beim Handel, entfällt, desto wichtiger wird die Verkaufsförderung, die dessen Leistung beeinflussen soll ²⁾, denn bereits eine geringe Erhöhung der Absatzmenge wirkt sich hier stark auf den Umsatz aus.

Ein Einfluß der Preishöhe wird sich zunächst dahingehend bemerkbar machen, daß Mittel der Verkaufsförderung, die in ihrem Einsatz an die einzelne Produkteinheit gebunden sind, eher bei höherpreisigen Erzeugnissen angewandt werden können. So bilden bei Verkaufswettbewerben die abgesetzten Produkteinheiten den Bewertungsmaßstab; dieses Mittel ist daher besonders geeignet, um den Absatz hochpreisiger Ware wie Haushaltsgeräte, Radio- oder Fernsehgeräte, Kücheneinrichtungen, Möbel usw. zu fördern ³⁾. Dasselbe wird

1) vgl. STERN, Hawkins, a.a.O., S. 61; CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 157. S.o., S. 100 f.

2) vgl. KLEIN, Helmut, a.a.O., S. 45 f.

3) vgl. ASPLEY, John C., a.a.O., S. 838

sich auch bei Verkaufsprämien für das Personal des Einzelhandels sagen lassen, die in der amerikanischen Literatur häufiger genannt werden (dort "spiffs" oder "P.M.'s" genannt ¹⁾); ihre Gewährung und ihre Höhe ist ebenfalls an die einzelne abgesetzte Produkteinheit geknüpft, so daß ein Einsatz dieses Verkaufsförderungsmittels bei kleinpreisigen Erzeugnissen kaum angebracht erscheint.

Allgemein wird man ferner sagen können, daß die Mitarbeit des Handels bei Verkaufsförderungsmaßnahmen für hochpreisige Artikel eher zu erreichen sein wird als bei kleinpreisigen. Der absolute Betrag der Handelsspanne ist hier größer, so daß auch für den Händler Maßnahmen, die seine Leistung beim Absatz dieser Produkte verbessern, willkommen sein werden ²⁾. Er hat von sich aus Interesse an deren Absatz und wird daher eher von der Unterstützung durch den Hersteller Gebrauch machen und auf anregende Maßnahmen ansprechen. Dies wird noch dadurch verstärkt, daß derartige Produkte in der Regel auch zu einem kürzeren und vor allem schmaleren Absatzweg neigen, indem eine Auswahl der einzuschaltenden Absatzstationen erfolgt ³⁾.

dd) Die Einkaufsverhaltensweise der Verbraucher

Nicht ohne Einfluß auf die Verkaufsförderung werden schließlich auch die unterschiedlichen Arten des Einkaufsverhaltens sein, die die Verbraucher gegenüber bestimmten Waren typischerweise an den Tag legen und die daher diese Waren kennzeichnen. Ihre Rückwirkungen auf die Absatzmaßnahmen des Herstellers berühren auch die Verkaufsförderung.

1) Der Ursprung dieser Abkürzung ist nicht klar; sie wird auf "push money" oder auch auf "premium merchandise" zurückgeführt. Vgl. GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 215 ff.; STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 476

2) So GROSS-HOUGHTON, a.a.O., S. 208, für die Schulung des Händlerpersonals.

3) vgl. MANN, Günther, a.a.O., S. 360

Dies zeigt sich bei der in der amerikanischen Literatur gebräuchlichen Unterscheidung der Konsumgüter in "shopping goods" und "convenience goods". Unter "shopping goods" werden dabei Erzeugnisse verstanden, auf deren Einkauf der Verbraucher größere Mühe und Zeit verwendet, um Vergleiche nach Preis, Qualität oder Stil anzustellen, weil der Kauf für ihn eine größere Ausgabe bedeutet und weil er mit den Eigenschaften der einzelnen Fabrikate nicht vertraut ist. Die Kaufhäufigkeit ist gering, und der Kauf wird meist geplant. Demgegenüber sind "convenience goods" solche Erzeugnisse, für die der Verbraucher keine größeren Einkaufsanstrengungen zu machen bereit ist, sondern die er möglichst bequem einkaufen will, weil sie ihm vertraut sind und der aufzuwendende Kaufbetrag gering ist. Es handelt sich vorwiegend um Waren, die der Verbraucher häufiger benötigt; wenn der Bedarf auftritt, drängt er nach rascher Befriedigung ¹⁾.

Allgemein wird sich hier sagen lassen, daß es bei "shopping goods" leichter fallen wird, die Mitarbeit des Handels zu gewinnen; denn diese hochpreisigen, erklärungsbedürftigen Artikel des aperiodischen Bedarfs können über schmalere Absatzwege vertrieben werden, weil der Verbraucher bereit ist, die Einkaufsquelle zu suchen. Dagegen drängen "convenience goods" als kleinpreisige, problemlose Artikel des täglichen oder zumindest häufigen Bedarfs, die der Verbraucher möglichst rasch und bequem erwerben will, nach einem möglichst breiten Absatz. Sie liegen deshalb bei den einzelnen Absatzstellen im Wettbewerb mit einer Vielzahl anderer Produkte und stellen in der Regel nur einen begrenzten Anteil am Gesamtumsatz eines Händlers. Der Händler wird daher hier selten bereit sein, mit einem Hersteller zusammenzuarbeiten und seinen

1) vgl. BECKMAN-DAVIDSON, a.a.O., 7th ed., S. 35 f.;
CONVERSE-HUEGY-MITCHELL, a.a.O., 7th ed., S. 155 ff.

Produkten besondere Absatzbemühungen zuteil werden zu lassen; vielmehr muß ihm dies der Hersteller abnehmen. Dies erhöht die Bedeutung der Verkaufsförderung, erschwert aber zugleich ihre Aufgabe ¹⁾.

Ferner ergibt sich aus der Einkaufsverhaltensweise der Verbraucher, daß es bei "convenience goods" weniger darauf ankommt, die Einkaufsquelle für den Verbraucher kenntlich zu machen, weil er das Erzeugnis ohnedies bei jeder einschlägigen Absatzstelle zu finden erwartet. Statt dessen wird es wichtig, das Produkt im Laden selbst sichtbar und zugänglich zu machen, so daß entsprechendem Display-Material und Verkaufshilfen Bedeutung zukommt ²⁾. Demgegenüber muß es bei "shopping goods" dem Verbraucher erleichtert werden, die Einzelhändler zu finden, die den von ihm gesuchten Artikel führen. Daraus folgt, daß für die Verkaufsförderung die Identifizierung der Einkaufsquelle eine Rolle spielt; neben Mittel zur Gestaltung des Ladenäußeren und der Schaufenster treten Werbehilfen zur Unterstützung der Anzeigen-, Prospekt- oder Briefwerbung der Händler. Im Laden selbst ist bei den meist erklärungsbedürftigen "shopping goods" die Beratung durch den Händler und sein Verkaufspersonal wichtig, so daß diese geschult und informiert werden müssen. Da es sich außerdem meist um höherpreisige Erzeugnisse handelt, können auch Verkaufsprämien als finanzielle Anreize oder Verkaufswettbewerbe eingesetzt werden, um die Leistung der Verkäufer im Einzelhandel zu beeinflussen ³⁾.

Hier deutet sich an, daß die Unterscheidung von "convenience goods" und "shopping goods" im Grunde auf eine Kombination von Merkmalen zurückgeht, Sie

1) vgl. STILL-CUNDIFF, a.a.O., S. 471. S.o., S. 223 ff.

2) vgl. ebenda, S. 472 f.

3) vgl. MCCARTHY, E. Jerome, a.a.O., S. 657

beruht überwiegend auf der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit, Preishöhe und Bedarfshäufigkeit, aus deren Zusammentreffen sich bestimmte Einkaufsverhaltensweisen der Verbraucher ergeben, die ihrerseits wiederum die Absatzmaßnahmen des Herstellers, unter ihnen die Verkaufsförderung, beeinflussen. Dies zeigt, daß die Produktmerkmale, von denen hier nur einige wegen ihrer besonders deutlichen Folgerungen für die Verkaufsförderung herausgegriffen wurden, im konkreten Einzelfall nicht isoliert betrachtet werden können. Vielmehr sind es in der Regel mehrere dieser Merkmale, die zusammen die Eigenart einer Ware ausmachen ¹⁾, und deren Zusammenwirken daher auch die Auswirkungen auf die Maßnahmen der Verkaufsförderung bestimmt.

1) vgl. SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 319

Schlußbemerkung

Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung galten die vorstehenden Ausführungen. Sie weisen zugleich auf die Bedeutung hin, die ihr für die einzelne Unternehmung und auch für die Gesamtwirtschaft zukommt. Denn die Verkaufsförderung gehört zu den Maßnahmen, mit denen die Unternehmungen Märkte zu schaffen, zu erhalten oder zu erweitern suchen. Diese Maßnahmen sind bei einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, die dem Konsumenten die letzte Entscheidung über die Güterauswahl zuweist, ein unabdingbarer Bestandteil im Wirtschaftssystem einer hochentwickelten Volkswirtschaft. Das hohe Produktionsniveau und damit der Lebensstandard lassen sich hier in einer Situation, die weniger durch Gütermangel als vielmehr durch Güterüberfluß gekennzeichnet ist, nur aufrechterhalten, wenn laufend intensive Anstrengungen zum Absatz der erzeugten Marktleistungen gemacht werden.

Die moderne Absatz- und Unternehmenspolitik, die mit der Vorstellung vom Marketing umschrieben wird, trachtet deshalb, die Unternehmung in ihrer Gesamtheit auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten. Den Käufer mit seinen Wünschen und Problemen stellt sie an den Anfang aller Überlegungen. Die Verkaufsförderung, die sich mit dem Weg zum Käufer befaßt und die Marktleistungen der Unternehmung auf diesem Weg betreut, bildet hierbei ein wichtiges Element. Sie ist ein Teil der Bestrebungen der Unternehmung, den Absatz für ihre Marktleistungen zu sichern und zu fördern, und ist damit ein Ausdruck des im Wesen der Unternehmung begründeten Bemühens, im steten Wandel des Marktes zu bestehen.

Abkürzungsverzeichnis

AMA	= American Marketing Association, Chicago, Ill.
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FIW	= Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln
GfK	= Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	= Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
HwB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF (NF)	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge

Literaturverzeichnis

I. Bücher, Dissertationen und sonstige selbständige
Schriften

- AENGENENDT, Renate:** Die freiwilligen Ketten in der Bundesrepublik Deutschland, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 5, Köln u. Opladen 1962
- AGNEW, Hugh E., JENKINS, Robert B., and DRURY, James C.:** Outlines of Marketing, 2nd ed., 6th impr., New York - London 1942 (1st ed. 1936)
- AMMON, Alfred:** Nationalökonomie und Philosophie, Berlin 1961
- ASPLEY, John Cameron (Ed.):** The Sales Promotion Handbook, rev. 2nd ed., Chicago - London 1957 (1st ed. 1950; 4th ed. 1965)
- BARTELS, Robert:** The Development of Marketing Thought, Homewood, Ill., 1962
- BATZER, Erich, und LAUMER, Helmut:** Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963
- BECKMAN, Theodore N., und DAVIDSON, William R.:** Marketing, 7th ed., New York 1962
- BERGLER, Georg:** Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel, Stuttgart 1933
- BERGLER, Georg:** Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Band 1, Nürnberg 1957
- BEYELER, Lukas:** Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Band 3 der Reihe "Prüfen und Entscheiden", Bern 1964 (Diss. Bern 1962)
- BONGARD, Willi:** Fetische des Konsums, Hamburg 1964
- BUDDENBERG, Hans:** Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959

- | | |
|---|--|
| BUSOLD, Ernst-Adolf: | Moderne Einzelhandelswerbung,
München 1961 |
| CHARVAT, Frank J., u.
WHITMAN, W. Tate: | Marketing Management, A
Quantitative Approach, New
York 1964 |
| CHERINGTON, Paul T.: | The Elements of Marketing,
New York 1920 |
| CLARK, Fred E.: | Principles of Marketing, New
York 1922, reprint 1929 |
| CLARK, Fred E., u.
CLARK, Carrie Patton: | Principles of Marketing, 3rd
ed., New York 1942, in der
Ausgabe des United States
Armed Forces Institute, 1944 |
| CONVERSE, Paul D.: | Marketing: Methods and Poli-
cies, 2nd rev. ed., New York
1924 (1st ed. 1921) |
| CONVERSE, Paul D.: | The Elements of Marketing,
New York 1930 |
| CONVERSE, Paul D.,
HUEGY, Harvey W., u.
MITCHELL, Robert: | The Elements of Marketing,
5th ed., New York 1952 |
| dieselben: | The Elements of Marketing,
7th ed., Englewood Cliffs,
N.J., 1965 |
| COPELAND, Melvin Thomas: | Principles in Merchandising,
Chicago - New York 1924,
4th printing 1926 |
| COREY, E. Raymond: | The Development of Markets for
New Materials, Division of
Research - Graduate School
of Business Administration
- Harvard University, Boston
1956 |
| DAVIS, Kenneth R.: | Marketing Management, New
York 1961 |
| DISCH, Wolfgang K.A.: | Der Groß- und Einzelhandel
in der Bundesrepublik, Schrif-
tenreihe Absatzwirtschaft,
Band 2, Köln u. Opladen 1966 |
| DUNCAN, C.S.: | Marketing: Its Problems and
Methods, New York - London
1920, reprint 1922 |

- EDWARDS, Charles Mundy jr.,
HOWARD, William H.: Retail Advertising and Sales
Promotion, rev. ed., New
York 1943, 18th printing
May 1951 (1st ed. 1936)
- EHRLINGER, Erich: Die Konzentration im Einzel-
handel, ihre Ursachen und
Auswirkungen, Diss. Nürnberg
1962
- EIDEL, Herbert: So läßt sich der Handel ge-
winnen, Stuttgart 1958
- EISLER, Rudolf: Wörterbuch der philosophi-
schen Begriffe, 4. Aufl.,
3. Band, Berlin 1930
- FINDEISEN, Franz: Die Markenartikel im Rahmen
der Absatzökonomik der Be-
triebe, Berlin 1924
- FISCHER, Guido: Betriebliche Marktwirtschafts-
lehre, Heidelberg 1953
- FISCHER, Hans: Produzent und Markenwesen,
Berlin 1939
- FIUCZYNSKY, Hans: Die Produkt- und Preispolitik
der Markenartikelhersteller,
Freiburg 1960
- FREY, Albert W.: The Role of Sales Promotion -
'Plus' Ingredient of the
Marketing Mix; The Amos Tuck
School of Business Admini-
stration, Dartmouth College,
Hanover, New Hampshire, Bulle-
tin No. 19, Sept. 1957
- GALBRAITH, John K.: Gesellschaft im Überfluß,
München-Zürich, Nov. 1963
(Taschenbuchausgabe)
- GROSS, Alfred, u.
HOUGHTON, Dale: Sales Promotion, New York
1950 (2nd ed. 1961)
- GROSS, Herbert: Neue Ideen in der Wirtschaft,
Düsseldorf 1960
- GROSS, Herbert: Der Mut zum Neuen am Markt
von Morgen, Düsseldorf -
Wien 1963
- GROSS, Herbert: Marketing-Aspekte der moder-
nen Wirtschaft, Vortrag vor
der Werbeagentur troost KG,
Heft 21/63 der troost-
Schriftenreihe

- GROSS, Herbert: Der Handelsvertreter im Wandel der Märkte, Düsseldorf - Wien 1966
- GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966
- HABERMANN, Werner: Verkaufsförderung - Star oder Statist des Vertriebs, Karlsruhe 1965
- HALL, S. Roland: Handbook of Sales Management, 1st ed., 5th impr., New York 1924
- HAMMEL, Werner: Das System des Marketing - dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1963
- HERPPICH, Hans Günter: Die Problematik des Direktabsatzes, Diss. Nürnberg 1956
- HIRSCH, Julius: Der moderne Handel (Seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik), Grundriss der Sozialökonomik, V. Abt., II. Teil, 2. neubearb. Aufl., Tübingen 1925
- HOFFMEISTER, Johannes (Hrsg.): Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl. Hamburg 1955
- HOLLING, Werner: Moderner Warenvertrieb durch Handelsvertreter, Wiesbaden 1962
- HOWARD, John A.: Marketing Management - Analysis and Decisions, Homewood, Ill., 1957
- HOWARD, Kenneth S.: Methods of Sales Promotion, New York 1940
- HÜLF, Ludwig: Die wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren der Werbung, Nürnberg 1940
- HUTCHINS, Mosher Story: Cooperative Advertising, New York 1953

- JEFFERYS, James B., und
KNEE, David: Europas Einzelhandel,
Frankfurt/M. 1965
- KELLEY, Eugene J.: Marketing: Strategy and
Functions, Englewood Cliffs,
N.J., 1965
- KLEIN, Helmut: Das Geld liegt auf der Straße
- Praxis und neue Techniken
der Verkaufsförderung, Düs-
seldorf - Wien 1963
- KOCH, Waldemar: Grundlagen und Technik des
Vertriebs, 1. Aufl., Berlin
1950
- KROOSS, Reinhart: Der technische Kundendienst
als Instrument der Absatz-
politik, Schriftenreihe
"Marktwirtschaft und Verbrauch"
der GfK, Band 21, Nürnberg
1965
- KROPFF, H.F.J.: Wörterbuch der Werbung,
Essen 1959
- KROPFF, H.F.J.: Die Werbemittel und ihre
psychologische, künstlerische
und technische Gestaltung,
2. Aufl., Essen 1961
- KRUSE, Albrecht: Die Produktdifferenzierung
in Theorie und Praxis, Frei-
burg 1960
- LAMPE, Adolf: Stellung und Aufgabe des Han-
delsvertreters in der Gesamt-
wirtschaft, Schriftenreihe
der Forschungsstelle für den
Handel, 3. Folge, Nr. 2,
Berlin 1962
- LAZER, William, u.
KELLEY, Eugene J.: Managerial Marketing -
Perspectives and View-
points, rev. ed., Homewood,
Ill., 1962, 3rd printing
(1st ed. 1958)
- LAZO, Hector, u.
CORBIN, Arnold: Management in Marketing,
New York - Toronto - London
1961
- LEARNED, Edmund Philip: Problems in Marketing, 1st
ed., 7th impr., New York -
London 1936

- LEITHERER, Eugen: Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur, Köln u. Opladen 1961
- LEHMPFUHL, Rolf-S.: Vertriebsbindungen. Ihre Formen, Funktionen sowie wettbewerbs- und kartellrechtliche Bedeutung, FIW-Schriftenreihe Heft 22, Köln-Berlin-Bonn-München 1965
- LISOWSKY, Arthur: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, Sonderreihe der Betriebswirtschaftlichen Blätter, 7. Heft, Berlin - Wien - Zürich 1937
- LOCKLEY, Lawrence C.: Vertical Cooperative Advertising, New York 1931
- LÖBEL, Volkmarr: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Band 22, Nürnberg 1966
- LXSINSKI, Edmund: Die Organisation der Reklame, Berlin 1924
- MAECKER, Eugen Joh.: Planvolle Werbung, 3. Aufl., Essen 1956
- MARRÉ, Heribert: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes, Nr. 16 der Schriften zur Handelsforschung, hrsgg. v. Rudolf SEYFFERT, Köln und Opladen 1960
- MAYNARD, Harold H., WEIDLER, Walter C., u. BECKMAN, Theodore N.: Principles of Marketing, New York 1927
- MAYNARD, Harold H., u. BECKMAN, Theodore N.: Principles of Marketing, 5th ed., revised by T.N. BECKMAN with the assistance of William R. DAVIDSON, New York 1952
- MAYNARD, Harold H., u. NOLEN, Herman C.: Sales Management, rev. ed., New York 1950
- MATAJA, Victor: Die Reklame, 4. verb. u. erg. Aufl., München und Leipzig 1926

- MCCARTHY, E. Jerome: Basic Marketing - A Managerial Approach, rev. ed., 2nd printing, Homewood, Ill., 1964
- MEYER, Carl W.: Grundsatzentscheidungen der Vertriebsführung, Berlin 1961
- NESTER, Paul: Nachfragemacht und Kartellgesetz, FIW-Schriftenreihe, Heft 25, Köln-Berlin-Bonn-München 1965
- NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- NIESCHLAG, Robert: Wesen und Träger des Marketing, Vortrag bei der Werbeagentur troost K.G., Düsseldorf, Heft 22/64 der troost-Schriftenreihe
- NYSTRÖM, Paul H. (Ed.): Marketing Handbook, New York 1958
- OTTESON, Schuyler F.,
PANSCHAR, William G., u.
PATTERSON, James M.: Marketing - The Firm's Viewpoint, New York - London 1964, student ed. 1966
- PACKARD, Vance: Die große Verschwendung, Frankfurt und Hamburg, April 1964 (Taschenbuchausgabe)
- PASDERMAJIAN, H.: Das Warenhaus, Köln u. Opladen 1954
- REDLICH, Fritz: Reklame; Begriff, Geschichte, Theorie, Stuttgart 1935
- REICHEL, Kurt: Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb, Berlin und Wien 1925
- RUBERG, Carl: Absatzförderung im Einzelhandel - Leistungssteigerung in Klein- und Mittelbetrieben, Wiesbaden 1939
- RUBERG, Carl: Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951
- SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, München 1964

- SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln u. Opladen 1950 (1. Aufl., Leipzig 1943)
- SCHÄFER, Erich: Grundlagen der Marktforschung, 4. Aufl., Köln u. Opladen 1966
- SCHERKE, Felix: Verkäufer-Training, Wiesbaden 1966
- SCHILDGEN, Georg: Die absatzwirtschaftlichen Funktionen, Diss. Nürnberg 1956
- SCHNUTENHAUS, Otto R.: Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927
- SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg 1961
- SCHNUTENHAUS, Otto R.: Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, Herne - Berlin 1964
- SCHWARZ, Hans-Otto, OTT, Werner, u.a.: Moderne Verkaufsförderung, München 1959
- SELTZ, David: Verkaufswettbewerbe richtig organisieren, 2. Aufl., München 1965
- SEYFFERT, Rudolf: Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929
- SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 1. Aufl., Köln u. Opladen 1951
- SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952
- SEYFFERT, Rudolf: Die Problematik der Distribution, Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 16, Köln u. Opladen 1952
- SIEKAUP, Waldemar: Der Handelsvertreter, Diss. Nürnberg 1952
- SÖLTER, Arno: Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, 2. unv. Aufl., Düsseldorf 1960

- STILL, Richard R., u.
CUNDIFF, Edward W.: Sales Management; Decisions, Policies and Cases, Englewood Cliffs, N.J., 1957, 1958, 4th printing 1961
- SUNDHOFF, Edmund: Absatzorganisation, Wiesbaden 1958
- TOSDAL, Harry R.: Problems in Sales Management, rev. ed., Chicago u. New York, 1926
- TOSDAL, Harry R.: Introduction to Sales Management, 3rd ed., New York - Toronto - London 1950
- VOGT, Victor: Absatzprobleme; Das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Groß- und Einzelhändler, 2. Aufl., 2. Band, Stuttgart u. Wien 1929
- WEBSTER, Forrest U.: Trends in industrial sales promotion and advertising, Industrial Marketing Series No. 6, New York 1930
- WEGER, Erwin R.: Die Werbeagentur in Deutschland, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Nr. 24, Nürnberg 1966
- WEINHOLD, Heinz: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964
- WEISS, E.B.: Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961
- o.V.: Advertising at the Point of Purchase, ed. by the Association of National Advertisers, New York - Toronto - London 1957
- o.V.: Marketing Definitions, compiled by the Committee on Definitions of the AMA, Chairman Ralph S. ALEXANDER, ed. by the AMA, Chicago 1960
- o.V.: Praktische Verkaufsförderung in Brauereien, hrsgg. v. d. Gesellschaft für Betriebsberatung und Absatzförderung mbH, (Red.: Eugen Rech), Forschungsgruppe Wirtschaft und Technik, Manuskriptreihe Wirtschaft, Heft 11, Ludwigshafen 1962

- O.V.: Sales Promotion Idea Book,
New York 1950
- O.V.: Wege und Kosten der Distribu-
tion der industriell gefertig-
ten Konsumwaren, Band 30 der
Schriften zur Handelsfor-
schung, hrsgg. v. Rudolf
SEYFFERT, Köln u. Opladen 1966
- II. Beiträge in Sammelwerken
- ALEWELL, Karl: Filialen, in: HwB, 3. Aufl.,
1. Band, Stuttgart 1956, Sp.
1778 ff.
- BANSE, Karl: Vertriebs-(Absatz-)politik,
in: HwB, 3. Aufl., Band IV,
Stuttgart 1962, Sp. 5983 ff.
- BERGLER, Georg: Gegenwart und Zukunft der Ab-
satzwirtschaft, in: BERGLER,
Georg, und SCHÄFER, Erich:
Um die Zukunft der deutschen
Absatzwirtschaft, Band 1 der
Schriftenreihe Absatzwirt-
schaft, hrsgg. vom Verband
Deutscher Diplom-Kaufleute,
Berlin 1936
- BERGLER, Georg: Der Markenartikel im Rahmen
der industriellen Absatz-
wirtschaft, in: Marktwirt-
schaft und Wirtschaftswis-
senschaft, Festgabe für
Wilhelm VERSHOFEN, hrsgg.
von BERGLER, Georg, und
ERHARD, Ludwig, Berlin 1939,
S. 233 ff.
- BUCHHEISTER, Hans-Otto: Werbung für die Werbung, in:
SCHWARZ-OTT-THAL u.a.: Moderne
Verkaufsförderung, München
1959, S. 267 ff.
- BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation,
in: HwB, 3. Aufl., 1. Band,
Stuttgart 1956, Sp. 30 ff.

- BUUDEBERG, Hans: Einzelhandelsbetrieb, in: HdSW, 3. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 100 ff.
- CAPELLE, Karl-Hermann: Vertreter (insbesondere Handelsvertreter), in: HwB, 3. Aufl., 4. Band, Stuttgart 1962, Sp. 5966 ff.
- DERLIN, Walter: Kundendienst-Organisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961, S. 137 ff.
- GROSS, Herbert: Herstellermarke - Handelsmarke in neuer Sicht, in: Der Markenartikel in der neuen Handelsstruktur, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Rüschlikon 1960, S. 11 ff.
- HENZLER, Reinhold: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für Fritz HENZEL, hrsgg. v. Bernhard BELLINGER, Wiesbaden 1961, S. 87 ff.
- HENZLER, Reinhold: Großhandelsbetrieb, in: HdSW, 4. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 663 ff.
- JEWELL, J.H.: Was Marketing in den nächsten zehn Jahren zu leisten haben wird, in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe, Band 8, Düsseldorf 1961, S. 11 ff.
- KARUS, Horst: Marketing und Werbung der Chemiefaserindustrie, in: Vorträge der 2. Internationalen Chemiefasertagung, 15. - 17. Juli 1963; hrsgg. vom Österreichischen Chemiefaserinstitut, Wien 1963
- LACAN, G.: The Advantages of Market Research and Sales Promotion for a Manufacturer of Synthetic Fibres who grants a Quality Label for Finished Articles made from his Fibres; in: Marketing and Merchandising, Vorträge beim Joint Study Day of the Economic and Promotion Committees, London, 13. Okt. 1961, hrsgg. v. C.I.R.F.S. (Comité International de la Rayonne et des Fibres Synthétiques)

- LILL, Christian: Verkaufsförderung, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956, S. 415 ff.
- McGARRY, Edmund D.: The Merchandising Function, in: Theory in Marketing, 2nd series, ed. by Reavis COX, Wroe ALDERSON u. Stanley J. SHAPIRO, Homewood, Ill., 1964, S. 233 ff.
- MÜHE, Ernst: Verkaufsförderung, in: Handbuch des Werbeleiters, München 1960, S. 305 ff.
- NIESCHLAG, Robert: Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels - Kooperation oder Kampf?, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für Rud. SEYFFERT, Köln u. Opladen 1958, S. 109 ff.
- NIESCHLAG, Robert: Preis, Kosten und Gewinnspanne der Markenartikel unter dem Einfluß der neuen Handelsstruktur, in: Der Markenartikel in der neuen Handelsstruktur, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Band 19, Rüschnikon 1960, S. 132 ff.
- NIESCHLAG, Robert: Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für Fritz HENZEL, hrsgg. v. Bernhard BELLINGER, Wiesbaden 1961, S. 177 ff.
- NIESCHLAG, Robert: Der moderne Großhandel, in: Der Handel heute, Festschrift für Julius HIRSCH, hrsgg. v. Karl Chr. BEHRENS, Tübingen 1962, S. 113 ff.
- OTT, Werner: Kundendienst, in: HwB, 3. Aufl., 3. Band, Stuttgart 1960, Sp. 3615 ff.
- ROGOWSKY, Bruno: Absatztechnik, in: HwB, 1. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1926, S. 34 ff.

- SCHÄFER, Erich: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: BERGLER, Georg, und SCHÄFER, Erich: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Band 1 der Schriftenreihe Absatzwirtschaft, hrsgg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin 1936
- SCHÄFER, Erich: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, Festschrift für Walter LeCOUTRE, hrsgg. v. Friedr. HENZEL, Baden-Baden - Frankfurt 1955, S. 11 ff.
- SCHÄFER, Erich: Absatzwirtschaft, in: HdW, 1. Aufl., 1. Band, Köln und Opladen 1958, S. 299 ff.
- SCHÄFER, Erich: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: HdW, 2. Aufl., 1. Band, Köln-Opladen 1966, S. 11 ff.
- SCHLAEPFER, Charles: Gedanken über Zukunftsprobleme der Markenartikel-Industrie und Partnerschaft zwischen Fabrikanten und Vertreibern, in: Die Chance in dynamischen Märkten, Referate zum 2. MMM-Kongress, München, 3./4.2.1964, S. 30 ff.
- SCHMALTZ, Kurt: Absatz, in: HwB, 1. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1926, S. 34
- SCHNUTENHAUS, Otto R.: Absatzorganisation, in: HdSW, 1. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen, S. 9 ff.
- SCHREITERER, Gerhard: Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft - "Groß" und "Klein" in der modernen Verteilung, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Band 25, Düsseldorf - Wien 1962, S. 110 ff.

- SCHREYER, Carl G.: Verbesserung der Beziehungen zwischen Produzenten und Handel, in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe, Band 8, Düsseldorf 1961, S. 117 ff.
- SUNDHOFF, Edmund: Vertrieb, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5976 ff.
- SUNDHOFF, Edmund: Vertriebstechnik, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5999 ff.
- TRIEBENSTEIN, Olaf: Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, hrsgg. v. Karl Chr. BEHRENS, Wiesbaden 1962, S. 77 ff.
- WIEDEMANN, Hans-Jürgen: Terminwesen, in: HwB, 3. Aufl., Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5409 ff.

III. Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen

1. Signierte Beiträge

- ANGEHRN, Otto: Die Werbung im Urteil des Verbrauchers, in: Der Markenartikel, 28. Jg. 1966, Heft 5, S. 291 ff.
- ASCHENBRENNER, Erich: Lebensmittel sind erst verkauft, wenn sie mit Appetit verzehrt wurden, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 11, S. 782 ff.
- BECK, Paul: Kontrollierte Sales-Promotion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jg. 1967, Sonderheft zur GfK-Tagung 1967, S. 154 ff.
- BECKMANN, Günter: Wo steht der Handelsvertreter in der Absatzwirtschaft?, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 24, S. 1798 ff.

- BEREKOVEN, Ludwig: Die Bedeutung von "Sales Promotion" in der modernen Absatzwirtschaft, in: ZfB, 32. Jg. 1962, S. 370 ff.
- BERGER, Roland: skai - ein Erfolg mit der Mode, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 7, S. 416 ff.
- BERGLER, Georg: Versuch einer Bestimmung des Begriffes Großhandel, in: ZfB, 29. Jg. 1959, Nr. 11, S. 653 ff.
- BERGLER, Georg: Wesen und Wandlungen des Direktverkaufs in absatzwirtschaftlicher Sicht, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 2, S. 104 ff.
- BERGLER, Georg: Das Risiko der künstlichen Veralterung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 8. Jg. 1962, Heft 1, S. 1 ff.
- BERGLER, Georg: Besprechung von: SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, München 1964, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 10. Jg. 1964, Heft 4, S. 344 ff.
- BERGLER, Georg: Möglichkeiten und Grenzen der Werbung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. 1966, Heft 1, S. 1 ff.
- BÖHNE, Ferdinand R.: Analyse und Bewertung von Absatzwegen, in: Wirtschaftsdienst, 43. Jg. 1963, Heft 5, S. VI ff.
- BÖTTCHER, Artur: Stimulierung der Verkäufer, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 4, S. 268
- BROWN, Richard: What is Sales Promotion?, in: Industrial Marketing, Vol. 40, No. 11, Nov. 1955, S. 116 ff.
- CONVERSE, Paul D.: The Development of the Science of Marketing - An Exploratory Survey, in: Journal of Marketing, Vol. X, No. 1, July 1945, S. 14 ff.

DEFINITIONS COMMITTEE
of the AMA:

Report of the Definitions
Committee of the AMA, in:
Journal of Marketing, Vol.
XIII, No. 2, Oct. 1948,
S. 202 ff.

DISCH, Wolfgang K.A.:

Der Absatzweg - ein Instru-
ment im betrieblichen Mar-
keting, in: Wirtschaftsdienst,
43. Jg. 1963, Heft 5, S. I ff.

DROSTE, Helmut:

Schaufenstermiete in wettbe-
werbsrechtlicher Sicht, in:
Der Markenartikel, 23. Jg.
1961, Heft 10, S. 745 ff.

EIDEL, Herbert:

Verkaufsförderung sichert
Marktanteile, in: Maschine
und Manager, 4. Jg. 1961, Nr.
1, S. 18 ff.

FEDDERSEN, Berend H.:

Verbundwerbung, in: werben
und verkaufen, Jg. 1963, Mün-
chen, 8. Okt. 1963, S. 26 ff.

FINDEISEN, Franz:

Absatztheorie, in: ZfB, 2. Jg.
1925, S. 1 ff.

FRIEDRICH, Hans:

Soll man die "Verkaufskanonen"
vorzeitig pensionieren?, in:
die absatzwirtschaft, 7. Jg.
1964, Heft 20, S. 1154 ff.

FRIEDRICH, Hans:

Der Kampf um die Logenplätze,
in: die absatzwirtschaft, 7.
Jg. 1964, Heft 21, S. 1337 ff.

FRIEDRICH, Hans:

Ein Stiefkind der Organisa-
tion: Die Kommunikation zwis-
schen Innen- und Außendienst,
in: die absatzwirtschaft, 9.
Jg. 1966, Heft 19, S. 1264 ff.

FREEMAN, Arthur:

Sales Promotion defined as a
retailer sees it, in: Printers'
Ink, 31. Dec. 1954, S. 39

FUCHS, Karl-Heinz:

Neue Marken machen Mühe, in:
die absatzwirtschaft, 4. Jg.
1961, Heft 5, S. 266 ff.

GELSTHORPE, Edward:

Sales Promotion today, in:
Printers' Ink, 26. Nov. 1954,
S. 69

- GERTH, Ernst: Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlagen der Absatztheorie, in: ZfB, 36. Jg. 1966, Nr. 8, S. 507 ff
- GLOOR, Max: Neue Handelsformen, neue Werbeformen, in: Werbung geht neue Wege, Beilage zu: Der Volkswirt, 15. Jg. 1961, Heft 21, 27.5.1961, S. 16 ff.
- GÖRGENS, Heinz J.: Die Hand aus dem Regal, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 5, S. 346 f.
- GROSS, Herbert: Kooperation der drei Stufen, in: Handelsblatt, Nr. 229, 27./28.11.1964, S. 17
- GROSS, Herbert: POP-Werbung: Atmosphäre und Aktion, in: Handelsblatt, Nr. 206, 26.10.1966, S. 3
- HANEL, Alfred u. RICHTER, Oswald: Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels und des Handwerks im Europamarkt, in: Wirtschaftsdienst, 43. Jg. 1963, Heft 1, S. I ff.
- HANRIEDER, Manfred: Markenartikelwerbung im Laden, in: An den Handel verkaufen, Beilage zu: werben und verkaufen, Jg. 1966, Nr. 10, 20. Mai 1966, S. 17 ff.
- HATTEMER, Klaus: Zweigleisiger Vertrieb, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 4, S. 252 ff.
- HATTEMER, Klaus: Absatzförderung für Edelstahl 'rostfrei', in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 1, S. 31 ff.
- HATTEMER, Klaus: "Schmierern" - kein Kavaliersdelikt?, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 2, S. 63 ff.
- HATTEMER, Klaus: Werbemärkte heute, in: Handelsblatt, 7.3.1967, Nr. 47, S. 3
- HECKMANN, Richard: Kampf um die Regalflächen - Verkaufserfolge durch "shelf-appeal", in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 2, S. 80 ff.

- HENKSMETTER, K.H.: 72 241 SB-Läden im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 11. Jg. 1967, Heft 4, S. 24
- HILBURGER, Erich: Der Tod des Handlungsreisenden, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 11, S. 640 ff.
- HILL, Weston: Sales Promotion is a Management Problem, in: Printers' Ink, 28. Jan. 1955, S. 73
- HÖFNER, Klaus: "Sales Promotion" im Rahmen des Marketing der Industrie und der Werbeagenturen, in: Wirtschaft und Werbung, 14. Jg. 1960, Heft 7, S. 232 ff.
- HÖFNER, Klaus: Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument, in: Die Anzeige, 38. Jg. 1962, Heft 3, S. 30 ff.
- KELLY, William R.: Muddled ... Misused ... Misunderstood ... That's Sales Promotion!, in: Sales Management, 15. Jan. 1954, S. 36 f.
- KILLISCH-HORN, Hans von: Handelsvertreter oder Reisende?, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 15/16, S. 1008
- KROPFF, H.F.J.: Die Rolle der Werbung im Marketing-Mix, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 2, S. 138 ff.
- KUBITSCHKE, Elisabeth: Verbund und Konzentration in der österreichischen Textilindustrie, in: Der Markt, Nr. 18, Heft 2/ 1966, S. 49 ff.
- LAUMER, Helmut: Neue Dimensionen, in: Der Schwerpunkt: Dynamischer Einzelhandel; Beilage zu: Der Volkswirt, 18. Jg. 1964, Heft 12, 20.3.1964, S. 4 ff.
- LEHMPFUHL, Rolf-S.: Vertriebsbindung als Mittel der Absatzpolitik, in: Wirtschaftsdienst, 47. Jg. 1967, Heft 2, S. 103 ff.

- LORENZ, Wilhelm: Verkaufsförderung - auch für Investitionsgüter, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Jg. 1964, Heft 1, S. 19 ff.
- LUTZ, Hans: Die Handelsmarke in der Bundesrepublik, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 5, S. 253 ff.
- MANN, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, in: Der Markenartikel, 22. Jg. 1960, Heft 5, S. 357 ff.
- MARGOLIS, Milton J.: How to Evaluate Field Sales Promotion, in: Journal of Marketing, Vol. 27, No. 3, July 1963, S. 42 ff.
- MELLEROWICZ, Konrad: In der zweiten Generation, in: Der Volkswirt, 21. Jg. 1967, Nr. 22, 2.6.1967, S. 1013 ff.
- MENDELS, E.: Nivelliert Massenmarkt Wettbewerbsvorteile?, in: die absatzwirtschaft, 6. Jg. 1963, Heft 5, S. 350 ff.
- METTERNICH, Ludwig: Verkaufsförderung - ein Zusammenspiel, in: Der Erfolg, 9. Jg. 1960, Heft 4, S. 131 ff.
- METTERNICH, Ludwig: Verkaufsförderung in der Werbeagentur, in: Die Anzeige, 37. Jg. 1961, Heft 19, S. 40 ff.
- MEYER, Carl W.: Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als Problem der Vertriebsführung, in: ZfhF (NF), 10. Jg. 1958, S. 210 ff.
- MEYER, Carl W.: Vertrieb - Marketing - Sales Promotion (Eine vergleichende Untersuchung), in: ZfB, 28. Jg. 1958, S. 643 ff.
- MEYER, Paul W.: Was heißt Marketing?, in: die absatzwirtschaft, Jg. 1958, Heft 2, S. 20

- NEPVEU-NIVELLE, F.: Promotion des ventes - clé du succès, in: Rayonne et Fibres Synthétiques, Bruxelles, 17e année, No. 3, 15.3.1961, S. 245 ff.
- NIESCHLAG, Robert: Das Werben um den Markt, in: FAZ, Nr. 15, 18.1.1964, S. 1.
- NUTLEY, H.P.: Sales Promotion defined as a national advertiser sees it, in: Printers' Ink, 31. Dec. 1954, S. 38.
- REHE, Helmut: Die Partnerschaft muß kommen, in: An den Handel verkaufen, Beilage zu: werben und verkaufen, Jg. 1966, Nr. 10, München, 20. Mai 1966, S. 13 ff.
- RICHTER, Bernd: Wann ist eine durchgängige Marketingkonzeption sinnvoll, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, S. 758 f.
- RÜDINGER, Helmut: Sales Promotion. Verkaufsförderung - Rezept oder aber neues Denken im modernen Warenvertrieb?, in: VIR, Zeitschrift für Wirtschaft und Kultur, Köln, 2. Jg. 1958, Nr. 1, S. 88 ff.
- SCHADE, Heinz C.: Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung und ihre Bedeutung für erfolgreiche Vertriebsführung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 7. Jg. 1961, Heft 4, S. 327 ff.
- SCHADE, Heinz C.: Wandlungen der Verkäuferfunktion, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 10, S. 627 ff.
- SCHULZE, Joachim: Vertikalisierte Vertrieb als Umsatzimpuls im industriellen Marketing, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 13, S. 763 ff.
- STADLER, Marinus: Der Handel und sein Marketing-Konzept, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 3, S. 111 ff.

- STAMMEL, Anton: Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 9. Jg. 1965, Heft 7, S. 66 ff.
- STERN, Hawkins: The Significance of Impulse Buying Today, in: Journal of Marketing, Vol. 26, No. 2, April 1962, S. 59 ff.
- SZYMCZAK, Klaus: Dynamik durch Verkaufsförderung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jg. 1967, Sonderheft zur GfK-Tagung 1967, S. 127 ff.
- THEUERKAUF, Bodo: Präsentation am Orte des Verkaufs, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg. 1965, Heft 19, S. 1190 ff.
- VÖLP, Fromut: Display-Artikel mit Zweitnutzen, in: Der Markenartikel, 28. Jg. 1966, Heft 11, S. 716 f.
- WEINHOLD, Heinz: Exportmarketing, in: Revue 1965, Jahreshauptausgabe des "Schweizer Maschinenmarkt", Europa-Ausgabe, hrsgg. v.d. AG für Verlag und Druckerei, Goldach SG, S. 26 ff.
- WILLAREDT, H.E.: Was leistet die Verkaufsförderung?, in: Der Erfolg, 9. Jg. 1960, Heft 2, S. 59
- ZDRACHAL, Victor: Zur Frage der Leistungsentlohnung der Reisenden in Industrie und Großhandel, in: Der Markt, Nr. 18, Heft 2, 1966, S. 43 ff.

2. Unsignierte Beiträge

- o.V.: Freiwillige Ketten mit höherem Anteil am Gesamtumsatz, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 5, S. 291
- o.V.: Amerikaner schon immun gegen Werbung?, in: die absatzwirtschaft, 7. Jg. 1964, Heft 7, S. 371

- o.V.: Impulskäufe herrschen vor,
in: die absatzwirtschaft,
7. Jg. 1964, Heft 11, S. 673
- o.V.: Vermietung von Ladenregalen
an Hersteller unzulässig,
in: die absatzwirtschaft,
8. Jg. 1965, Heft 6, S. 351
- o.V.: Wie man sich beim Kunden un-
entbehrlich macht - Neue
Merchandising-Methoden großer
amerikanischer Firmen, in:
die absatzwirtschaft, 8. Jg.
1965, Heft 17, S. 1046 f.
- o.V.: Verkaufsförderung als Gerät,
in: die absatzwirtschaft,
9. Jg. 1966, Heft 10, S. 726
- o.V.: "Rumpelstilzchen" Display, in:
die absatzwirtschaft, 9. Jg.
1966, Heft 11, S. 746
- o.V.: POPAI-Deutschland gegründet,
in: die absatzwirtschaft,
9. Jg. 1966, Heft 24, S. 1818
- o.V.: Wege wirksamer Absatzförde-
rung (Sales Promotion), in:
GfK-Sonderdienst, hrsgg. v.
d. GfK-Nürnberg; Nr. 6,
15.3.1956, S. 179 ff.
- o.V.: Werbung und Verkaufsförderung
für den Lebensmitteleinzel-
handel in den USA, in: Der
Markenartikel, 27. Jg. 1965,
Heft 9, S. 577
- o.V.: Kein Respekt vor Traditionen,
in: Der Markenartikel, 27. Jg.
1965, Heft 12, S. 858 f.
- o.V.: Handelsmarken im Vordringen,
in: Der Markenartikel, 29. Jg.
1967, Heft 3, S. 118 ff.
- o.V.: Verkaufsförderung, in: Der
SPIEGEL, 21. Jg. 1967, Heft
6, 30.1.1967, S. 49 f.
- o.V.: Sales Promotion defined, in:
Printers' Ink, 28. Jan. 1956,
S. 77 ff.
- o.V.: Wer wissen will, was in der
Werbung gespielt wird, in:
Die WELT, 5.12.1966, Nr. 283,
S. 16

Lebenslauf

Am 25. August 1942 wurde ich in Solingen als Sohn des Dr. ing. Eberhard Richter und seiner Ehefrau Hortense, geb. Classens, geboren. Die Volksschule besuchte ich von 1948 bis 1952 in Hameln/Weser. Danach war ich von 1952 bis 1961 am Städtischen Humanistischen Gymnasium (neusprachlich) in Wuppertal-Barmen, Siegesstraße. Die Schulzeit beendete ich 1961 mit der Reifeprüfung.

Mein Studium begann ich an der rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bonn. Nach zwei Semestern setzte ich es an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg fort. Zu Beginn des Wintersemesters 1965/66 bestand ich dort die Diplomprüfung für Kaufleute und bin seitdem an der gleichen Fakultät während der Promotionssemester eingeschrieben.

Offsetdruck - Fotodruck

Josef Hogl

8520 Erlangen, Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz.) Tel. 22990

Offsetdruck-Fotodruck

J. Hogl, 852 Erlangen, Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 2 29 90
